



Planejamento e inteligência de marketing

Planejamento e inteligência de marketing

Priscilla Santos Faria

Luciana Guimarães Naves Lemos Borges

© 2016 por Editora e Distribuidora Educacional S.A.

Todos os direitos reservados. Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida ou transmitida de qualquer modo ou por qualquer outro meio, eletrônico ou mecânico, incluindo fotocópia, gravação ou qualquer outro tipo de sistema de armazenamento e transmissão de informação, sem prévia autorização, por escrito, da Editora e Distribuidora Educacional S.A.

Presidente

Rodrigo Galindo

Vice-Presidente Acadêmico de Graduação

Mário Ghio Júnior

Conselho Acadêmico

Alberto S. Santana

Ana Lucia Jankovic Barduchi

Camila Cardoso Rotella

Cristiane Lisandra Danna

Danielly Nunes Andrade Noé

Emanuel Santana

Grasiele Aparecida Lourenço

Lidiane Cristina Vivaldini Olo

Paulo Heraldo Costa do Valle

Thatiane Cristina dos Santos de Carvalho Ribeiro

Revisor Técnico

Adriana Cesar

Editoração

Adilson Braga Fontes

André Augusto de Andrade Ramos

Cristiane Lisandra Danna

Diogo Ribeiro Garcia

Emanuel Santana

Erick Silva Griep

Lidiane Cristina Vivaldini Olo

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

F224p Faria, Priscilla Santos
Planejamento e inteligência de marketing / Priscilla Santos Faria, Luciana Guimarães Naves Lemos Borges. – Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S.A., 2016. 216 p.

ISBN 978-85-8482-561-5

1. Planejamento estratégico. 2. Marketing – Planejamento. I. Borges, Luciana Guimarães Naves Lemos. II. Título.

CDD 658.802

2016

Editora e Distribuidora Educacional S.A.
Avenida Paris, 675 – Parque Residencial João Piza
CEP: 86041-100 – Londrina – PR
e-mail: editora.educacional@kroton.com.br
Homepage: <http://www.kroton.com.br/>

Sumário

Unidade 1 Análise ambiental e de mercado	7
Seção 1.1 - Análise PEST – política, econômica, social e tecnológica	9
Seção 1.2 - Modelo de Porter	19
Seção 1.3 - Modelo baseado em recursos	30
Seção 1.4 - Ferramentas adicionais: matrizes BCG, Ansoff e GE	39
Unidade 2 Comportamento do consumidor	53
Seção 2.1 - Tomada de decisão do consumidor	55
Seção 2.2 - Cultura do consumo	65
Seção 2.3 - Estilo de vida do consumidor	75
Seção 2.4 - Comportamento do consumidor online	85
Unidade 3 Sistema de informação de marketing	97
Seção 3.1 - Sistemas de informação de <i>marketing</i>	99
Seção 3.2 - Visão geral de pesquisa de mercado	112
Seção 3.3 - <i>Big data</i> e informações <i>on-line</i>	126
Seção 3.4 - CRM - <i>Customer Relationship Management</i>	138
Unidade 4 Métricas de marketing	155
Seção 4.1 - Métricas de marca e mercado	157
Seção 4.2 - Métricas financeiras em <i>marketing</i>	171
Seção 4.3 - Métricas de clientes	183
Seção 4.4 - Métricas de mídia e <i>web</i>	196

Palavras do autor

Caros alunos, esta unidade curricular trata do planejamento e da inteligência de marketing. Esse tema é de suma importância para a gestão das empresas, pois é fundamental para atingir as estratégias empresariais.

O planejamento e a inteligência de marketing permitem a avaliação de oportunidades, a viabilização do uso dos recursos de marketing. Ele também possibilita a determinação dos objetivos de marketing, de modo a construir um plano de marketing com metas e estratégias bem definidas e, principalmente, com definição das formas de agir para o atingimento de tais objetivos e controles. Desse modo, percebe-se que esse conhecimento possibilitará o alcance de melhores resultados no mundo empresarial.

É importante ressaltar que os desenvolvimentos pessoal e profissional são individuais, e que a dedicação e o empenho despendido são os principais fatores que nos levarão ao “topo da montanha”. Assim sendo, a intenção deste livro didático é oferecer ferramentas que o desafiem a pensar e a agir de forma estratégica no mundo empresarial, viabilizando um diferencial competitivo em um ambiente tão concorrido. Este livro pretende, então, por meio de sua autonomia e dedicação ao autoestudo, desenvolver competências singulares, fundamentais para boa gestão.

Este material é composto por quatro unidades de ensino. Na primeira, será discutido sobre a análise ambiental e demercado, explorando a parte interna e externa da empresa. Já na segunda, serão estudados o comportamento e o estilo de vida do consumidor, a cultura de consumo e a tomada de decisão. A terceira unidade tratará do sistema de informação de marketing, mostrando uma visão geral da pesquisa de mercado, *big data*, informações on-line e CRM (*Customer Relationship Management*). A última, por fim, abordará as métricas de marketing, de marca e de mercado, financeiras, de clientes, de mídia e de web.

Acreditamos que você está ansioso para iniciar nossa jornada no mundo do planejamento e inteligência de marketing. O conteúdo nos auxiliará a fazer a diferença no mercado de trabalho e em nossas carreiras profissionais.

Bons estudos!

Análise ambiental e de mercado

Convite ao estudo

Caro aluno, ao iniciar nossos estudos em Planejamento e Inteligência de Marketing, destacamos que o pensamento do planejador não deve ser linear, haja vista que cada passo posterior dado na estruturação do planejamento afeta o passo anterior, de modo que o planejador pode e deve modificar esses estágios. Aprofundaremos na análise ambiental e de mercado, compreendendo, assim, o seu conceito examinando os contextos político, econômico, social e tecnológico empresarial. Seremos capazes de responder a algumas questões, como: quais são as fraquezas e as forças da empresa? Quais oportunidades e ameaças o mercado estudado proporciona? Assim, o estudo mostra-se extremamente importante para a gestão empresarial e para a descoberta dessas respostas e de outras perguntas.

Em nossa primeira unidade de ensino, conheceremos a análise ambiental de marketing. Para isso, analisaremos aspectos ambientais e de mercado, examinando pontos políticos, econômicos, sociais e tecnológicos. Também aprenderemos a elaborar uma análise **SWOT (sigla dos termos ingleses Strengths - Forças, Weaknesses - Fraquezas, Opportunities - Oportunidades e Threats - Ameaças)**, as cinco forças do modelo de Porter, o modelo baseado em recursos e a utilização de algumas ferramentas como matriz BCG, Ansoff e GE, fundamentais para o desenvolvimento do planejamento de marketing, para que a empresa tenha sucesso, em especial quando há uma nova oportunidade. O bom desenvolvimento do planejamento de marketing é fundamental para que a empresa tenha sucesso, em especial quando nos deparamos com uma nova oportunidade. Você conhecerá a história de Cida, gestora e detentora de um grande desafio: competir no mercado de

medicamentos com uma loja exclusiva de genéricos. Cida está desempregada há sete meses e por ter muitos amigos executivos atuantes no mercado farmacêutico, teve a ideia de abrir sua própria loja de medicamentos genéricos. Sabe-se que é um mercado em expansão e que, apesar da grande concorrência, ainda há espaço para novos entrantes. Para que seu projeto dê certo, Cida precisa da sua ajuda com a análise ambiental e de mercado, garantindo, assim, melhores possibilidades de sucesso para o seu novo negócio. Será que a empresa de Cida possui forças suficientes para abraçar as oportunidades desse mercado? As empresas que estão começando no setor farmacêutico enfrentam grandes ameaças?

Questões como essas e muitas outras serão respondidas ao longo de nossos estudos. Discutiremos conceitos que possibilitam o encontro das suas inquietações e as da Cida. Vamos dar os primeiros passos?

Seção 1.1

Análise PEST – política, econômica, social e tecnológica

Diálogo aberto

Caro aluno, vamos conhecer um pouco mais sobre a história da Cida?

Cida é administradora, tem quarenta e cinco anos e é uma mulher de fibra; sempre trabalhou nos mercados financeiro e têxtil com atendimento ao público e cuidou de sua família. Foi permanentemente uma funcionária dedicada em seu emprego, porém, devido ao período forte de crise econômica pelo qual passava a empresa, alguns custos foram cortados, incluindo Cida e outros empregados, desligados do quadro de funcionários da companhia. Cida não conseguiu se realocar no mercado de trabalho e seus amigos executivos atuantes na indústria farmacêutica estão incentivando-a a abrir sua própria loja de medicamentos genéricos. Apesar de Cida já possuir o espírito empreendedor, ela sabe dos riscos de assumir esse novo negócio.

Ela recebeu uma pesquisa falando que as empresas continuam apostando no crescimento da demanda de genéricos desde a regulamentação do setor em 1999. A pesquisa traz dados importantes para seu futuro negócio: a expectativa de vida das pessoas só aumenta e, por consequência, o consumo de remédios; os preços dos medicamentos podem ser reajustados anualmente com base no IPCA. Ademais, cresce a oferta de sistemas eletrônicos empresariais e softwares para administrar estoques de pequenos e grandes negócios. São muitos os dados que estimulam o desenvolvimento da empresa de Cida, mas ela ainda precisa da nossa ajuda.

Assim, seu desafio nesta primeira seção será a análise das questões políticas, econômicas e sociais que envolvem o mercado de uma loja de genéricos. Você também deverá checar quais aspectos tecnológicos afetam o ramo em que Cida pretende atuar. As oportunidades e as ameaças também devem ser analisadas, assim como as forças e as fraquezas que envolvem o negócio pretendido por Cida, lembrando que recentemente outra loja de medicamentos foi instalada nas imediações do futuro estabelecimento.

Ao auxiliarmos nesse desafio, compreenderemos que essas análises diminuem os riscos do negócio, de modo que o caminho que temos que trilhar para alcançar nossos objetivos baseia-se, então, em estudar os conteúdos sobre a análise *PEST* (Política, Econômica, Social, e Tecnológica).

Para resolver o primeiro desafio desta unidade, seria importante realizar a análise das forças e das fraquezas da empresa. Para que seu projeto dê certo, Cida precisa da sua assistência com a análise ambiental e de mercado, garantindo, assim, melhores possibilidades de sucesso. Será que o novo negócio de Cida possui forças suficientes para abraçar as oportunidades desse mercado? As empresas que estão começando no setor farmacêutico enfrentam grandes ameaças. Como conhecer a situação social do ambiente externo e que aspectos tecnológicos interferem no ramo escolhido?

Curioso para começar as análises que possibilitarão a diminuição de incertezas aos investimentos da Cida? Então, vamos lá! Vamos iniciar os estudos!

Não pode faltar

Antes de qualquer coisa, precisamos compreender por que o planejamento e inteligência de marketing das empresas se fazem tão importantes. Realizar o planejamento de marketing é o primeiro passo para a elaboração de um bom plano de marketing e uma das principais etapas desse processo é a análise dos ambientes interno e externo da instituição.

É necessário lembrar-se de que todo projeto passa pela fase do planejamento, ou seja, a determinação das etapas e metas a serem cumpridas de acordo com a elaboração e execução do plano de marketing para atingir determinado objetivo. Parte desse processo consiste em analisar os ambientes interno e externo para buscar informações sobre oportunidades ou encontrar possíveis problemas, possibilitando a prevenção e o aumento da chance de alcançar o sucesso.

Destacaremos alguns conceitos que precisam ser compreendidos para o bom desenvolvimento desta seção:

Plano de marketing é um documento que estabelece os objetivos de uma instituição referentes a um determinado período de atividades da área de marketing, ou seja, ele define os planos de ação necessários

ao atendimento dos objetivos da instituição. Pode-se dizer que é uma declaração escrita dos objetivos da empresa e como eles serão atingidos (CAMPOS; VAZ, 2011).

Planejamento de marketing tem sido aceito como um processo sistemático que envolve a avaliação das oportunidades e dos recursos, determinação dos objetivos e desenvolvimento de um plano para implementação e controle (SIMKIN, 1996). O planejamento de marketing não está estruturado no papel, não se trata de um documento formal.



Assimile

O plano de marketing, portanto, integra o planejamento de marketing, que, por sua vez, ao ser formulado, deve considerar não apenas as variáveis controláveis da empresa, mas também as variáveis incontroláveis, que dizem respeito aos ambientes competitivo, econômico, tecnológico, político e legal, sociocultural, além, e com os recursos e objetivos da empresa (SEITZ, 2005).

Para facilitar a conquista dos objetivos definidos no planejamento e na inteligência de marketing, é interessante elaborar um resumo do plano de marketing disponibilizado para todas as equipes da empresa. Assim, as equipes focarão no resultado desejado. A falta de planejamento é uma característica comum a todos os planos de marketing que não cumprem os seus objetivos. É preciso saber o que precisa ser feito e como deve ser feito para que se alcance o objetivo.



Vocabulário

Variáveis controláveis: referem-se às variáveis do ambiente interno da empresa ou microambiente de marketing. Sobre elas a organização pode tomar decisões e exercer gerenciamento, promovendo ações táticas nos quatro Ps do marketing (Preço, Praça, Promoção e Produto).

Variáveis incontroláveis: tratam-se das variáveis externas ao ambiente da empresa. As organizações não exercem nenhuma influência sobre elas ao contrário, reagem de acordo com as transformações que essas variáveis sofrem. As variáveis incontroláveis podem provocar alterações substanciais no mercado.

Apesar do planejamento e inteligência de marketing auxiliar as empresas a lidar melhor com as ameaças do mercado, definir as estratégias mais adequadas com base nas forças e nas fraquezas das

companhias, saber quais tomadas de decisão devem ser seguidas diante da concorrência acirrada e das mudanças nos seus ambientes externos, há muita complexidade envolvida no processo de sua elaboração e implementação.

Para Simkin (1996), muitos autores possuem uma visão míope com relação ao planejamento de marketing, pois percebem-no apenas como a etapa final do processo, quando a ênfase está na implementação do composto de marketing e não na análise ou no desenvolvimento de uma estratégia de mercado. O fato é que deveria existir um equilíbrio entre os elementos centrais da análise, da estratégia e da implementação dos programas de marketing.



Refleta

O que aconteceria a uma determinada empresa que considera ter realizado um bom desenvolvimento do planejamento e inteligência de marketing, mas que desconsiderou a análise de alguns fatores, como: cultura da empresa, processo de internacionalização, taxa de crescimento do mercado, ciclo de vida dos produtos de determinados setores, avanços tecnológicos, questões políticas e legais que afetam esse planejamento?

Você conhece ou já pesquisou quais são as possíveis falhas no planejamento de marketing? Bom, para nos auxiliar, McDonald (1992) apresenta dez principais razões para as falhas na implementação dos planejamentos e planos de marketing: I) confusão entre táticas e estratégias de marketing; II) isolamento da função de marketing das operações; III) confusão entre a função e o conceito de marketing; IV) barreiras organizacionais; V) falta de análises aprofundadas; VI) confusão entre processo e resultado do processo; VII) falta de conhecimento e habilidades; VIII) falta de uma abordagem sistemática para o planejamento de marketing; IX) dificuldade em priorizar objetivos; e X) presença de culturas organizacionais hostis.

De modo geral, são muitos os fatores que podem afetar o planejamento e inteligência de marketing e, por consequência, causar o insucesso das empresas.



Pesquise mais

Conheça mais sobre os fatores que podem impedir o processo de planejamento e a implantação eficaz dos planos de marketing como

forças gerenciais, de recursos humanos, culturais, de compreensão, de comunicação, estratégicas e operacionais acessando: GIRALDI, Janaina de Moura Engracia; CAMPOMAR, Marcos Cortez. **Implementação eficaz de planos de marketing**. Disponível em: <<http://www.unisantos.br/mestrado/gestao/egesta/artigos/43.pdf>>. Acesso em: 29 mar. 2016.

Devido ao grande número de dificuldades existentes para a implementação e o bom desenvolvimento do planejamento e inteligência de marketing, a análise ambiental é extremamente fundamental. Então, você já deve imaginar que realizar essa etapa com excelência é um fator chave para o sucesso de todo o processo de planejamento e inteligência de marketing.

A análise ambiental deve ser a mais completa possível. Ela refere-se ao diagnóstico do que está acontecendo nos ambientes interno e externo e o prognóstico de futuras situações.

No que tange ao ambiente interno da empresa, são avaliadas características da organização, como: aspectos culturais, políticas gerais, tamanho da estrutura empresarial, missão, visão e valores; especificações dos produtos e serviços, por exemplo: finalidade, diferenciais competitivos e qualidade; questões de marketing, como: políticas de preço, praça, produto ou serviço e distribuição, posicionamento em relação aos segmentos de mercado; análises financeiras que demonstrem os resultados e a evolução da instituição.

Durante a análise externa, a análise de clientes e usuários é imprescindível, é importante saber quem toma a decisão, o comportamento do segmento, as opiniões dos consumidores, qual o tipo de relacionamento que se espera; a análise do setor também, como identificação dos segmentos, tamanho do segmento, participação dos concorrentes, evolução dos mercados; monitoramento e análise *PEST*: ambiente político, econômico, social e tecnológico, aspectos culturais; análise das estratégias de marketing dos concorrentes, quais seus resultados, características dos programas de ação. Todas essas avaliações fazem-se necessárias para o bom desenvolvimento do planejamento e inteligência de marketing.

Podemos observar que a análise *PEST* é uma excelente forma de monitorar o ambiente externo. A análise política verifica a influência que o governo tem sobre as atividades financeiras da empresa, já a análise econômica mostra crescimento econômico, taxa de inflação de juros, dentre outros fatores do setor. A análise social mostra peculiaridades culturais

do país, escolaridade da população e outros aspectos da estrutura social. Sobre as análises tecnológicas, devemos checar a influência dessa na empresa de uma forma geral.

A partir do exposto, responda:

- A tecnologia facilita a produção de itens e serviços com a redução de custos?
- A tecnologia oferece novas formas de comunicação para a empresa?

Enfim, podemos perceber a importância de se realizar a análise *PEST* para melhores definições estratégicas.



Exemplificando

As tecnologias de informação podem ser benéficas aos negócios por proporcionar agilidade e possíveis reduções de custo. Em contrapartida, elas podem acelerar o ritmo das decisões das empresas. Deste modo, a análise deste fator no ambiente externo é fundamental.

No caso dos aparelhos celulares, as mudanças tecnológicas desenvolvidas pela concorrência forçam as empresas a encurtarem os ciclos de vida dos produtos, de modo que seus clientes tenham produtos suficientemente bons, que possam competir com a concorrência, evitando a diminuição do *market share*.



Vocabulário

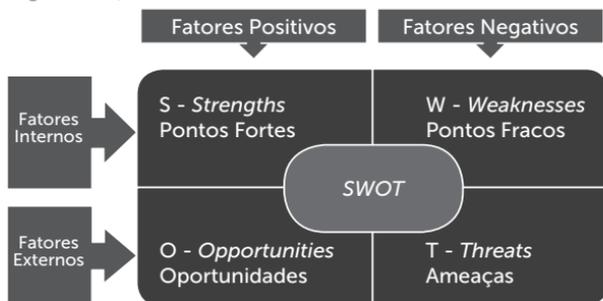
Market share: refere-se à proporção do mercado que a empresa controla, o seu grau de participação em termos de vendas de um determinado produto. Para Machado e Anunciato (2007), o *market share* significa participação no mercado, ou seja, é a fatia das vendas de um produto que cada empresa detém.

Você já deve estar se perguntando sobre as ferramentas. Para realizar a análise dos ambientes interno e externo, existem diversas. Uma das ferramentas que merece destaque é a análise *SWOT*, sigla dos termos ingleses *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* e *threats*, que significam em português Forças e Fraquezas (referentes ao ambiente interno da empresa), Oportunidades e Ameaças (referentes ao ambiente externo da empresa), respectivamente. O termo FOFA é comumente empregado para se referir ao *SWOT*.

Segundo Kotler e Keller (2012), análise *SWOT* trata da avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de uma empresa e é um meio de monitorar os ambientes externo e interno das companhias.

Uma empresa deve acompanhar importantes forças macroambientais e significativos fatores microambientais que afetam sua capacidade de obter lucros. Ela deve estabelecer um sistema de inteligência de marketing para acompanhar tendências e mudanças relevantes, além de identificar oportunidades e ameaças associadas a elas (KOTLER; KELLER, 2012).

Figura: 1.1 | Análise SWOT



Fonte: adaptada de Kotler e Keller (2012).

Os pontos fortes e fracos referem-se a tudo aquilo que a empresa possui de bom e o que ela precisa melhorar, respectivamente. Alguns fatores a serem analisados são: marketing, reputação da empresa, *market share*, qualidade do produto, eficiência de preço e distribuição, estratégia de promoção, inovação, análises financeiras.

Oportunidades e ameaças existem fora da empresa, independentemente de forças e fraquezas. Elas ocorrem tipicamente dentro dos ambientes competitivo, do consumidor, econômico, político/legal, tecnológico e/ou sociocultural (FERRELL; HARTLINE, 2009).

As oportunidades são situações atuais ou potenciais que, na maioria das vezes, influem no ambiente interno e permitem que a empresa concretize seus objetivos. É importante que a companhia consiga identificar oportunidades e aproveitá-las da melhor maneira possível.

As ameaças são situações externas da empresa, caracterizadas como desfavoráveis, pois na ausência de uma ação defensiva ou preventiva, acarretaria em um prejuízo ou entrave para os objetivos da organização. As ameaças devem ser analisadas de acordo com a gravidade e a probabilidade de ocorrência.

Contudo, a ferramenta SWOT é de suma importância para a elaboração do planejamento e inteligência de marketing, cooperando, assim, com a análise ambiental. O processo de avaliação dos ambientes externo e interno

reduz a possibilidade de erros, permite ao planejador o desenvolvimento de cenários que lhe ajudarão a resolver possíveis problemas reais.



Faça você mesmo

Agora que conhecemos a ferramenta *SWOT*, reflita sobre um pequeno mercado de bairro e verifique quais são as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades do setor.

Sem medo de errar

Vamos ao caso da Cida? Já possuímos insumos que irão auxiliar na resolução das dúvidas iniciais.

De acordo com o estudado, na elaboração do planejamento de marketing, ao analisarmos as questões políticas, econômicas e sociais que envolvem uma loja de medicamentos genérico, faremos a análise externa da empresa de Cida. Fatores como: saber quem toma a decisão, o comportamento do segmento, as opiniões dos consumidores, qual o tipo de relacionamento esperado. Complementa-se com a análise do setor, como: identificação dos segmentos, tamanhos destes, participação dos concorrentes e evolução dos mercados.

Os aspectos tecnológicos que afetam o ramo que Cida pretende atuar podem estar relacionados às novas formas de controle de estoque, atendimento no caixa e monitoramento das mídias digitais.

As oportunidades do mercado estão relacionadas ao crescimento do setor e o envelhecimento da população, o que pode aumentar o consumo de medicamentos. Uma ameaça está relacionada à concorrência, pois Cida ainda é uma empresa pequena perto de grandes redes de farmácias. Porém, Cida possui forças, o diferencial de trabalhar com genéricos. Ainda assim, Cida precisa cuidar das fraquezas como baixo capital de giro e uma marca fraca.

Mãos à obra, vamos realizar a análise de mercado para Cida.



Atenção

Devemos estar atentos ao que se refere os itens internos e externos da empresa, de modo a apontar corretamente forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.



Atenção

Aluno, como sugestão, faça uma pesquisa na internet sobre o mercado de medicamentos genéricos, buscando mais dados para ajudá-lo na resolução do seu desafio.

Avançando na prática

Daniela's decorações de festas

Descrição da situação-problema

Desafiamos você a colocar em prática tudo o que aprendeu, transferindo seu conhecimento para uma nova situação que podemos encontrar na vida real. Realize a atividade e depois compare com a de seus colegas. Vamos lá!

Daniela tem 37 anos e não quer mais trabalhar em período integral dentro de um escritório. Então, ela teve a brilhante ideia de montar o seu próprio negócio, assim seu desligamento da multinacional que trabalhava e com o dinheiro que recebeu investiu em artigos para decoração de festas. A princípio, não adquiriu muitos itens, pois os produtos de decoração são caros e suas economias eram baixas. Mesmo usando todos os seus recursos financeiros, Daniela ainda não tem materiais suficientes para grandes decorações. De qualquer forma, ela está feliz com o seu empreendimento e tem certeza de que com o seu bom gosto e otimismo, captará clientes pela mídia digital, pois divulgará seu serviço somente pela internet.

Agora que conhecemos a história empreendedora da Daniela, vamos ajudá-la realizando a análise *SWOT*?



Lembre-se

Ao realizar a análise *SWOT*, tenha muito cuidado com a separação dos itens dos ambientes interno e externo da empresa, isso evitará possíveis erros de análise durante a execução da atividade proposta em "Avançando na prática".

Resolução da situação-problema

Para esta resolver esta situação-problema Daniela poderá elaborar a análise *SWOT* da seguinte forma:

Análise do ambiente interno da empresa:

Forças: tem espírito empreendedor e utiliza o canal digital para promoção.

Fraquezas: possui pouco capital de giro e os produtos de decoração têm custos altos.

Análise do ambiente externo da empresa:

Oportunidades: poucos concorrentes diretos.

Ameaças: muitos concorrentes indiretos e em períodos de crise poucas pessoas fazem decoração para festas.



Faça você mesmo

Pesquise no livro dos autores Campomar e Ikeda (2006), com o professor da disciplina, e depois compare os seus resultados com os dos seus colegas. Quais cenários favoráveis e desfavoráveis poderíamos desenvolver, caso cruzássemos as forças com as oportunidades e as fraquezas com as ameaças?

CAMPOMAR, Marcos Cortez; IKEDA, Ana. **O planejamento de marketing e a confecção de planos**: dos conceitos a um novo modelo. São Paulo: Saraiva, 2006

Faça valer a pena

1. Com base na análise *SWOT*, os itens que se referem à análise do ambiente externo da empresa são:

- a) Ameaças e forças.
- b) Forças e oportunidades.
- c) Oportunidades e ameaças.
- d) Fraquezas e forças.
- e) Fraquezas e oportunidades.

2. Existe uma diferença entre planejamento e plano de marketing. Desse modo, pode-se afirmar que cabe ao plano de marketing a função de:

- a) Sistematizar não formalmente um processo que envolve a avaliação das oportunidades e recursos de marketing.
- b) Estabelecer em um documento formal, os objetivos de uma instituição referentes a um determinado período de atividades de marketing.
- c) Estabelecer os objetivos de uma instituição referentes a um determinado período de atividades de marketing.
- d) Definir planos de ação necessários ao atendimento de objetivos de modo não formalizado.
- e) Não estruturar em papel o planejamento de marketing.

3. Com base na análise *SWOT*, indique a alternativa que apresenta os itens que se referem à fraqueza da empresa.

- a) Forte concorrência.
- b) Preços não competitivos.
- c) A empresa investe em comunicação de marketing.
- d) A empresa não possui altos custos.
- e) O capital de giro da empresa é alto.

Seção 1.2

Modelo de Porter

Diálogo aberto

Olá aluno!

Em nossa seção anterior, conhecemos um pouco sobre a história da Cida, que decidiu empreender em uma loja de genéricos, visto que não consegue um novo emprego e possui bons contatos na área de medicamentos. Como estudado, para que a Cida possa dar início ao seu objetivo, foi preciso que nós a ajudássemos com a análise dos ambientes internos e externos da empresa. Desse modo, fizemos a análise *PEST* e a *SWOT*, realizando a análise ambiental e de mercado. Cientes da importância destas para as definições estratégicas da empresa e a queda dos riscos, é preciso conhecer qual é o grau de competitividade do setor, ajudando ainda mais Cida em sua empreitada.

Assim, nosso novo desafio, como alunos de planejamento e inteligência de marketing, será explorar a competitividade do setor com a utilização do modelo das cinco forças de Porter, a fim de compreender melhor o setor em que a Cida está querendo atuar. Com esse modelo, analisaremos os aspectos externos da empresa, checando se os clientes dessa área possuem muito ou pouco poder na hora da negociação dos preços, se exigem muita qualidade nos produtos comprados, se querem facilidades na hora do pagamento etc. Também será averiguado o poder dos fornecedores, mostrando a sua influência sobre as decisões de posicionamento nas gôndolas do varejo, por exemplo.

O mercado de genéricos tem apresentado um crescimento médio de 15% ao ano e vários laboratórios estão se fundindo, criando grandes grupos empresariais. A linha de produtos substitutos (genéricos) foi a que mais festejou nos últimos três anos com ganhos expressivos de mercado. Embora tenha diversas opções, Cida fez 30% dos seus pedidos junto a único fornecedor, recomendado por alguns médicos que Cida confia. Porém, sabemos que é um setor em que o varejo possui muita força e, ainda assim, Cida poderá negociar bons preços.

Você deve estar se perguntando: “Quem são as novas empresas que pretendem entrar nesse setor, assim como a Cida?”, “Qual poder de negociação dos clientes que a Cida terá?”. Vamos auxiliar a Cida nesse novo objetivo, eliminando, assim, questões como essas e muitas outras?

Ao ajudarmos a Cida, compreenderemos o grau de competitividade do setor e a sua atratividade para a empreendedora e todos os outros que desejam participar dele. O caminho para achar as respostas para as questões colocadas e muitas outras baseia-se, então, em:

- Conhecer o poder de barganha dos fornecedores.
- Saber qual o poder de barganha dos clientes.
- Verificar a rivalidade dos concorrentes.
- Saber qual ameaça oferecem os novos entrantes.
- Examinar qual ameaça oferecem os produtos substitutos.

Há novos desafios em nossos caminhos. Provavelmente, a curiosidade está deixando você com desejo de verificar se a Cida está em um bom setor. Você está pronto para buscar novos conhecimentos e auxiliar a Cida na resolução das questões propostas para esta seção? Vamos iniciar os estudos, então!

Não pode faltar

Em nosso encontro anterior, aprendemos quão importante é o planejamento e inteligência de marketing, que auxilia as empresas nas tomadas de decisão, definições estratégicas e apuração dos riscos. Compreendemos que parte do processo de planejamento consiste em analisar o ambiente interno e externo da empresa com a análise *PEST* e *SWOT*, buscando, desse modo, informações sobre oportunidades ou encontrando possíveis ameaças, forças e fraquezas da empresa, aumentando as chances de obter sucesso. Agora, dando continuidade ao planejamento e Inteligência de marketing, é essencial compreender o grau de competitividade do setor e qual a sua atratividade.

Para viabilizar essa compreensão, contaremos com o modelo das cinco forças de Michael Porter. Esse autor nasceu em 1947, em Michigan, Estado Unidos, foi professor da universidade de Harvard e, em 1979, publicou um

artigo, assunto desta seção, denominado As cinco forças competitivas que moldam a estratégia, na Harvard Business Review (PORTER, 1979).

O modelo das cinco forças de Porter trata da análise da competição entre empresas e pode ser utilizado em qualquer setor. As cinco forças referem-se às forças competitivas para desenvolver a estratégia empresarial, auxiliando, assim, a elaboração do planejamento de marketing. Na análise das cinco forças, são considerados os seguintes fatores:

- Rivalidade entre os concorrentes.
- Poder de barganha dos Clientes.
- Poder de barganha dos Fornecedores.
- Ameaça de novos entrantes.
- Ameaça de produtos substitutos.

Com a análise dessas cinco forças, o planejamento de marketing fica mais completo, a análise externa torna-se ainda melhor, a empresa passa a ter mais segurança para atuar no mercado e, assim, tem mais chances de alcançar seus objetivos.

A análise da competição do setor precisa de manutenção constante e uma mudança em qualquer uma das forças pode afetar diretamente as empresas. Não se deve realizar a análise uma única vez, é importante que as mudanças no setor sejam acompanhadas e avaliadas. Será que as empresas de sucesso acompanham os novos entrantes mesmo os pequenos? Você acredita que as empresas que não fazem este acompanhamento terão longevidade?



Assimile

O sucesso depende também de um bom planejamento. É importante realizar a análise das cinco forças de Porter para definir as melhores estratégias para o cenário observado. Sem ela, a empresa poderia definir estratégias que não se aplicam ao seu setor de atuação, levando-a ao fracasso.

Você já pensou em como a análise minuciosa de cada uma das forças traz reflexos positivos para as instituições? É fundamental estar atento aos novos entrantes, mesmo que esses sejam pequenos, eles podem crescer e ganhar fatias do mercado, que antes pertenciam a outras empresas. É estratégico investir em novos negócios para aumentar a lucratividade e para evitar a ameaça de produtos substitutos.



Exemplificando

Veja como podemos evidenciar isso nas mídias digitais. Um bom exemplo é a empresa Google, que monitora os novos entrantes e sempre que vislumbra um grande negócio trata logo de comprá-lo para enriquecer seu portfólio de produtos. A compra do Waze – aplicativo de GPS social para smartphones, criado por uma empresa israelense, em 2013, é um caso que ilustra essa situação.

Uma ou algumas dessas forças de Porter podem se tornar mais ou menos importantes para alguns setores do mercado, refletindo maior influência na lucratividade das empresas que atuam nessas áreas. Assim sendo, é fundamental a elaboração de uma boa estratégia, checando as principais características que regem as suas forças competitivas.



Refleta

Você já pensou se o poder de barganha dos clientes é mais importante no mercado B2B ou no B2C?

Provavelmente, ele será maior quando ele estiver afetando diretamente os negócios das empresas, com negociações diretas, influenciando novos compradores.

Será que no B2B o poder de barganha dos fornecedores é maior?



Vocabulário

B2B ou Business to Business: esta sigla é utilizada para definir transações comerciais entre empresas (como revenda, transformação ou consumo em processos industriais).

B2C ou Business to Consumer: esta sigla representa as transações comerciais entre empresas e consumidores finais.

Ao fazer a análise da rivalidade entre os concorrentes, é possível perceber que muitos mercados competem de forma agressiva. Investimentos são feitos em produtos, na distribuição, em promoção, no preço, tudo para que uma empresa consiga ter vantagem em comparação com outra do mesmo setor.

As companhias competem não somente com estratégias relacionadas aos quatro P's do marketing (preço, praça, produto e promoção), mas também com investimentos em inovação e tecnologia. A rivalidade entre

os concorrentes em alguns setores é tão alta que, para atingir uma maior percentual do *market share*, as instituições esmagam as margens de lucro e desenvolvem estratégias de diferenciação como facilidades no pagamento, distinção na qualidade dos produtos etc.

Pode-se considerar que esta é tida como a mais significativa das cinco forças. Um ponto muito importante para as empresas analisarem é a atividade e a agressividade dos concorrentes, o que também afirmam Serra, Torres e Torres (2004). Ou seja, as empresas devem realizar a análise da atividade e da agressividade daqueles concorrentes que vendem o mesmo produto.

Com a internet, há a dificuldade de manter em sigilo as estratégias de relacionamento com os clientes. As ações promocionais e a comunicação, de forma geral, dispostas na rede, são explicitadas aos concorrentes, o que reduz as diferenças entre os competidores do setor.

Conhecer as estratégias das empresas atuantes no mercado para enfrentar a concorrência é uma excelente medida, podendo inclusive perceber o que faz aumentar a rivalidade entre elas. O aumento da rivalidade pode ser induzido por algumas situações, como destaca Yanaze (2005):

- a) Concorrentes numerosos ou relativamente equivalentes.
- b) Crescimento lento no setor, com fortes disputas por participação de mercado.
- c) Mercados estáveis ou em declínio.
- d) Segmentos em que os custos, fixos ou de estoque, são elevados.
- e) Ausência de diferenciação do produto.
- f) Custos reduzidos de mudança de fornecedor ou de marca.
- g) Barreiras de saída elevadas.



Pesquise mais

Conheça mais sobre as estratégias de marketing utilizadas por algumas empresas como Apple, Wal-Mart, H. Stern para enfrentar a concorrência, acessando: CARNEIRO, Carla Maria Bessa. **Estratégias competitivas de marketing quando o mercado está em guerra.** Disponível em: <http://www.academia.edu/7777130/ESTRAT%3C%89GIAS_COMPETITIVAS_DE_MARKETING_QUANDO_O_MERCADO_EST%3C%81_EM_GUERRA>. Acesso em: 9 abr. 2016

O poder de barganha dos clientes revela a força que eles possuem na negociação, pois impacta na lucratividade das empresas, afinal quanto mais poder de barganha o cliente tem, mais qualidade e descontos ele pode exigir nos produtos e serviços. Os clientes podem jogar os concorrentes uns contra os outros, impondo regras e facilidades.

Com a internet, esse poder se intensifica, porque os consumidores usam esse meio de comunicação para pesquisar preços e, muitas vezes, expõem suas opiniões acerca de empresas e produtos, influenciando outros compradores, atuais e futuros.

Levando em consideração a importância dos clientes, a análise comportamental do consumidor passa a ser estratégica e fundamental, de modo que muitas empresas utilizam técnicas sofisticadas para compreender as condutas e relacionar pessoas que possuem costumes predominantes mais aproximados, gerando produtos e serviços cada vez mais voltados para as necessidades desses grupos.

A outra força mencionada é o poder de barganha dos fornecedores. Esses abastecem as indústrias de matérias-primas, de insumos para acabamento, confecção e desenvolvimento geral das atividades das empresas. Quando possuem grande poder de barganha, dominam a distribuição de algum produto. Por exemplo, podem afetar um setor inteiro caso se recusem a trabalhar com a instituição ou se decidem cobrar preços altos.

Ter somente um fornecedor pode ser um ponto fraco da empresa, pois caso ele não queira mais atender à companhia ou queira subir muito o preço, esta estará presa às suas exigências.

Muitas vezes a taxa de crescimento do setor é alta, o que pode atrair novos entrantes. Em contrapartida, se considerarmos que os novos entrantes ainda não possuem marcas bem estabelecidas, as vendas desses novos produtos podem ser difíceis, pois é capaz de haver muita dificuldade de prospectar clientes.

Outro importante fator são as barreiras de entrada para os novos produtos ou serviços, que podem ajudar as empresas já estabelecidas. Algumas barreiras como altos custos de investimentos, marcas muito fortes já estabelecidas no mercado e dificuldade de conseguir crédito são bons exemplos.

A ameaça de mercadorias substitutas é muito preocupante e deve ser amplamente analisada e, se possível, prevista. Produtos com funções equivalentes ou parecidas podem atrapalhar as vendas das empresas, gerando reduções na lucratividade.

Com o passar do tempo, o produto pode se tornar obsoleto e, para que isso não ocorra, é preciso investir em tecnologia e inovação. Deve-se ter cuidado com as novas necessidades de demanda, prever as possíveis tendências e sair na frente dos concorrentes.

De modo geral, a análise das cinco forças de Porter (1989), conforme Figura 1.2, nos permite definir como se posicionar diante da concorrência, fornecedores e clientes de um setor, desenvolvendo estratégias mais assertivas, que nos permitem criar valor frente aos concorrentes.

Figura 1.2 | Modelo das cinco forças de Porter



Fonte: Porter (1989).



Faça você mesmo

Quem bom que já conhecemos as cinco forças de Porter, não é mesmo? Agora, vamos analisar a competitividade do setor de uma pequena loja de roupas próxima à nossa casa?

Sem medo de errar

Vamos retomar as questões do caso da Cida? Acredito que você está ansioso para conhecer um pouco sobre a concorrência do setor.

Você se lembra de que para ajudar Cida, precisamos realizar a análise da concorrência do setor em que a empreendedora pretende atuar, utilizando o modelo das cinco forças de Porter? Para que sua análise fique completa,

utilize a Figura 1.2, modelo das cinco *forças de Porter*, disposta no item Não pode faltar. Assim, você irá analisar cada uma das cinco forças (rivalidade entre os concorrentes, poder de barganha dos clientes, poder de barganha dos fornecedores, ameaça de novos entrantes, ameaça de produtos substitutos) e contribuirá com o projeto da Cida. Faça a análise e apresente para ela.

Com a realização dessa análise, pode-se perceber que não é um ramo de fácil acesso aos novos entrantes, pois são exigidos altos investimentos em estoque, aluguel, funcionários etc. O poder de negociação dos clientes não é muito alto, pois trata-se de medicamento, um produto indispensável ao cliente, e os varejistas, em geral, possuem maior poder de barganha.

A rivalidade entre os concorrentes é alta, pois existem muitos varejistas atuantes nesse setor, e diferenciais como venda específica de genéricos e atendimento fazem toda a diferença para alcançar um maior *market share*. O poder de barganha dos fornecedores não é tão alto, haja vista a força dos varejistas. E finalmente, os produtos substitutos não são necessariamente uma ameaça muito grande para a Cida, pois outros remédios surgirão mesmo que novas formas de cura, que não genéricos, passem a existir.

Ao ajudarmos Cida, compreenderemos qual é o grau de competitividade do setor e qual é a sua atratividade para Cida e todos os outros que desejam participar dele.



Atenção

Devemos ter cuidado para não dar atenção demais a uma força que não é tão relevante para o setor a ser analisado, deixando assim aspectos importantes para as definições estratégicas.

Avançando na prática

Análise das cinco forças competitivas de Porter de um restaurante móvel ou fixo

Descrição da situação-problema

Eduardo decidiu investir o dinheiro que ganhou de herança após o falecimento do seu pai em um novo negócio. Como sempre cozinhou bem, optou por abrir um restaurante, mas com a moda dos famosos *foodtrucks*, não sabe se deve inaugurar uma loja física ou uma como as montadas na carroceria de carros, os famosos *foodtrucks*. Vamos

ajudar o Eduardo a tomar sua decisão dando alguns insumos? Que tal se avaliarmos forças do modelo de Porter? Imagino que você deve estar querendo saber qual seriam os produtos substitutos que afetariam o negócio do Eduardo e também o poder de barganha dos fornecedores. Vamos ajudá-lo?



Lembre-se

Conhecer o grau de rivalidade entre os concorrentes pode ajudar a definir qual é o melhor investimento para o momento.

Resolução da situação-problema

Para o *foodtruck*, as possibilidades de substitutos são desde um carrinho de churros ou de pipoca, como outros *foodtrucks* que estiverem melhor posicionados e que trouxerem comidas práticas e rápidas. Já para o restaurante físico, os concorrentes são restaurantes com inovações, que possibilitem experiências gastronômicas mais agradáveis, mas devemos levar em consideração que isso exige altos investimentos.

O poder de barganha dos fornecedores é mais alto para os *foodtrucks*, pois eles compram em menores quantidades que os restaurantes, ficando presos aos preços impostos pelos fornecedores. Em contrapartida, é menor o número de fornecedores que possuem capacidade de atender aos restaurantes que possuem lojas físicas, obrigando-as a optarem pelos de melhor atendimento e que podem, de certo modo, fazer algumas exigências.

Com esses insumos e outros, Eduardo poderá avaliar a melhor opção de investimento para ele nesse momento. O que não é uma tarefa fácil, não é mesmo?



Faça você mesmo

Agora que já exercitamos um pouco mais o modelo de Porter, faça a análise das outras três forças para o *foodtruck* e para a loja física.

Boa sorte!

Faça valer a pena

1. No modelo das cinco forças de Porter, é possível analisar o grau de competitividade de um negócio e seu potencial de atratividade. Deste modo, pode-se afirmar que:

- a) Trata-se de uma análise interna da empresa.
- b) Trata-se de uma análise externa da empresa.
- c) Trata-se de uma variável controlável.
- d) Trata-se de uma análise dispensável para a empresa.
- e) Trata-se de análises interna e externa ao mesmo tempo.

2. Uma das formas de analisar o grau de competitividade de um negócio e sua atratividade é por meio do modelo das cinco forças de Porter, uma ferramenta excelente para as tomadas de decisão e gestão dos negócios. As cinco forças do modelo de Porter são: rivalidade entre os concorrentes, poder de barganha dos clientes, ameaça de produtos substitutos, ameaça de novos entrantes e poder de barganha dos fornecedores. Sobre as duas últimas forças, podemos afirmar:

I. Ameaça de novos entrantes: a mídia digital aumenta a ameaça de novos concorrentes para a maioria das empresas, reduzindo as barreiras tradicionais de entrada, como a necessidade de estruturação da área comercial e da loja física.

II. Poder de barganha dos fornecedores: o acesso dia internet dos comprados às informações sobre produtos e fornecedores aumenta o poder de barganha do fornecedor.

Está correto o que se afirma em:

- a) I apenas.
- b) II apenas.
- c) I e II.
- d) I e II, mas a II não tem nenhuma relação com a I.
- e) I e II. O item II justifica o item I.

3. Grande parte dos empreendedores dominam com excelência suas atividades, mas não necessariamente as questões do mundo dos negócios que envolvem análise estratégica e de inteligência de mercado, como a análise dos concorrentes para as definições estratégicas.

Uma das formas de analisar o grau de competitividade de um negócio e sua atratividade é por meio do modelo das cinco forças de Porter. Assim sendo, pode-se afirmar:

I. Poder de barganha dos clientes: a mídia digital aumenta o poder de barganha dos clientes, que pesquisam preços nas lojas virtuais e muitas vezes influenciam outros clientes.

II. Rivalidade entre concorrentes: a visibilidade das ações promocionais na internet por parte das empresas e a comunicação de forma geral na mídia digital tornam mais difícil manter em segredo as estratégias de relacionamento da companhia com seus clientes, reduzindo as diferenças entre concorrentes.

Está correto o que se afirma em:

- a) II apenas.
- b) I apenas.
- c) I e II, mas a II não tem nenhuma relação com a I.
- d) I e II.
- e) O item I e II. O item II não justifica o item I.

Seção 1.3

Modelo baseado em recursos

Diálogo aberto

Ao longo dos nossos estudos pela unidade *Análise Ambiental e de Mercado*, conhecemos a Cida e, com muita dedicação, estamos buscando conhecimentos para ajudá-la a estruturar seu novo negócio, uma loja de medicamentos genéricos. Em nossa primeira seção, vimos o quão importante são as análises *PEST* (política, econômica, social e tecnológica) e a *SWOT* (*strengths*/forças, *weaknesses*/fraquezas, *opportunities*/oportunidades, *threats*/ameaças).

Aprendemos na segunda seção que a análise da concorrência é fconcorrência, perceberemos utilizamos o modelo das cinco forças de Porter. Com a análise da concorrência, perceberemos o grau de rivalidade entre os concorrentes e deixamos Cida mais preparada para atuar no mercado de medicamentos. Você também pode perceber que dependendo do ramo de atuação da empresa, uma das cinco forças de Porter pode ter mais importância. A rivalidade entre os concorrentes pode ser uma força mais preocupante para a instituição do que o poder de barganha dos fornecedores, por exemplo. Agora, sabemos o quão necessárias são as análises interna e externa para o desenvolvimento do planejamento de marketing.

Para prosseguir com a busca pelo conhecimento e continuar ajudando Cida, é preciso aprender o que é a visão baseada em recursos e VRIO. Assim, auxiliaremos Cida a compreender as vantagens competitivas do seu negócio a partir dos recursos e das competências que ela possui internamente, a fim de entender os fatores que dispõe, com base no VRIO.

Você deve estar se perguntando: “Quais vantagens dona Cida pode ter em começar um negócio de medicamentos genéricos?”, “Será mesmo que ter conhecidos no setor farmacêutico pode ser uma vantagem competitiva?”.

Para responder a essas questões e ajudar Cida a encontrar as suas vantagens competitivas e verificar quais fatores possuem seus recursos, percorreremos o seguinte caminho:

- Aprender o que é a visão baseada em recursos.
- Aprender o que é VRIO.

- Pensar no setor de atuação da Cida e verificar quais as possíveis vantagens competitivas do seu negócio.
- Verificar se os recursos da Cida possuem valor, raridade, se são difíceis de imitar e se são organizados (VRIO).

Por meio de um relatório baseado nessa análise, indicaremos as vantagens competitivas para a Cida e, assim, contribuiremos com o desenvolvimento das estratégias do novo negócio.

Pronto para adquirir novos conhecimentos? Então, vamos! Bons estudos!

Não pode faltar

O cenário empresarial atual é extremamente competitivo, raros são os campos de atuação de pouca concorrência. O mundo é globalizado, os produtos e os serviços são adaptados às diversas culturas, atendendo, assim, à necessidade dos seus consumidores. Os avanços tecnológicos fazem com que as instituições se encaixem rapidamente nos novos cenários, moldando produtos e formas de atendimento. Com as rápidas mudanças sociais, tecnológicas e econômicas, muitas vantagens competitivas que as organizações possuem hoje não serão sustentadas no amanhã. Essa realidade provoca o desenvolvimento de novas formas de gestão e esse novo olhar incorporado no mundo dos negócios pode trazer algumas vantagens, como o processo de cocriação de valor.



Refleta

Pensando no cenário em que as empresas operam atualmente, será mesmo que elas estão preparadas para desenvolver vantagens competitivas?

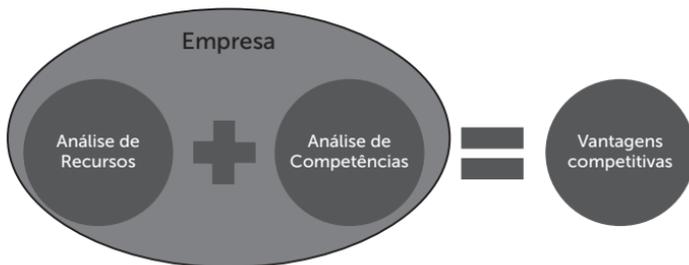
Devemos considerar que o processo de cocriação de valor é capaz de refletir vantagens para as instituições?

As organizações estão permanentemente adaptando seus produtos e serviços, elaborando pesquisas para verificar novos meios de produção e as possibilidades de fabricar desenvolver produtos com qualidade, mas com a redução de custos. Nesse cenário, há a busca pela diferenciação dos concorrentes, uma vantagem competitiva no mercado atuante.

A visão baseada em recursos, ou VBR permite que a empresa determine suas estratégias tendo como base os recursos as competências internas. Desse modo, passa a assumir suas vantagens competitivas frente aos seus concorrentes.

Os recursos referem-se a todos os elementos que a organização possui, tais como matéria-prima para produzir, instalações físicas e capital financeiro, ou seja, são fontes de solução para as áreas da empresa. O autor Wernerfelt (1984) define como recursos todos os ativos tangíveis e intangíveis: máquinas, marcas, conhecimento em tecnologia, habilidades pessoais empregadas, procedimentos eficientes etc. Já as competências dizem respeito à capacidade de resolver qualquer assunto, de acordo com Fleury e Fleury (2001) que explicam que o conceito de competência é pensado uma junção de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, conjunto de capacidades humanas) que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores resultados estão fundamentados na inteligência e na personalidade das pessoas.

Figura 1.3 | Visão baseada em recursos (VBR)



Fonte: elaborada pela autora.

Na visão baseada em recursos (VBR), a empresa deve passar a observar recursos e competências, checando quais são os seus grandes trunfos internos. Para nos ajudar com essa compreensão, Nonaka e Takeuchi (2008) afirmam que o conhecimento, tal como rotinas operacionais, habilidades e know-how, é o mais valioso recurso de uma organização. Ou seja, muitas empresas podem desenvolver vantagens competitivas reproduzindo novas formas de produção ou atendimento. É possível perceber que a vantagem competitiva pode vir das mais diversas áreas das empresas.



Exemplificando

Imagine que, a grande vantagem competitiva que uma fabricante de maquiagens pode ganhar, caso desenvolva uma nova linha de produtos que atenda exatamente à necessidade do seu segmento, que é, por exemplo, a proteção solar com a maquiagem. Demais, não é?! Por esse motivo, devemos considerar o processo supracitado de cocriação de valor na etapa de elaboração dos produtos ou até mesmo como um *feedback* para a área de pós-vendas.



Assimile

A visão baseada em recursos considera somente os recursos internos da empresa. Assim, todas as vantagens que ela pode ter, vindas de oportunidades, ou seja, do ambiente externo, não devem ser consideradas.

A visão baseada em recursos pode ser utilizada em qualquer área, setor ou segmento. A sua utilização não está restrita. Podemos perceber que os autores Lee e Lee (2005) expõem que a visão baseada em recursos fornece uma base teórica sobre a importância do conhecimento no aumento do desempenho da competitividade sustentável da empresa. Nesse caso, a competência do conhecimento se tornou uma vantagem competitiva, mas muitos outros recursos e competências podem também refletir as vantagens competitivas das organizações sem restringir nenhum segmento ou área de atuação dela. O ponto central da VBR é reconhecer os recursos organizacionais que possibilitam à empresa uma vantagem competitiva sustentável, ou seja, uma vantagem competitiva duradoura e que permite retornos consistentes e de longo prazo.



Pesquise mais

Vamos conhecer mais sobre o uso do modelo baseado em recurso que utiliza a gestão do conhecimento como estratégia competitiva sustentável? Acesse: <http://facos.edu.br/publicacoes/revistas/trajetoria_multicursos/julho_2012/pdf/visao_baseada_em_recursos_-_a_gestao_do_conhecimento_como_estrategia_competitiva_sustentavel.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2016.

Alguns autores nos ajudam a compreender quais tipos de recursos podem ser considerados no momento de avaliar as vantagens competitivas. De acordo com o que Barney e Hesterly (1999) afirmam, os recursos e as capacidades empresarias incluem todos os atributos que dão capacidade para definir e implementar estratégias. Já o autor Wernerfelt (1984, p. 172) define recurso como “qualquer coisa que pode ser pensada como um ponto forte ou uma fraqueza de uma empresa”.

Assim, podemos retomar o conceito da análise *SWOT*, estudado na Seção 1.1, especialmente a análise interna da empresa, para conseguir encontrar os possíveis recursos da organização, considerados vantagens competitivas.



Faça você mesmo

Vamos exercitar?

Imagine que você trabalhe em um restaurante que vende pratos executivos diariamente no almoço. Com o passar dos dias, você foi pedindo dicas para seus consumidores, a fim de aprimorar o prato "bife a cavalo". Sem perceber, já estava realizando o processo de cocriação de valor. Após o ajuste, percebeu que além de muito saboroso, agora, era o prato que ficava pronto mais rápido. Notou-se também que o número de pedidos para esse item subiu 10%. Agora, pensando na visão baseada em recursos, que vantagem competitiva a cocriação de valor permitiu que sua empresa alcançasse?



Vocabulário

Vamos compreender um termo utilizado no texto?

Cocriação de valor: trata-se do processo interativo de aprendizado conjunto entre a empresa e seus consumidores e/ou *stakeholders*. Nesse processo, a empresa, fornecedora de produtos e serviços, permite que seus consumidores e/ou *stakeholders* se envolvam em cada etapa de criação e fornecimento. Assim, os consumidores e/ou *stakeholders* podem informar quais são suas necessidades e a organização poderá fornecer exatamente o que o mercado deseja comprar.

Stakeholders: indivíduos, grupos e outras organizações que têm interesse nas ações de uma empresa e que têm habilidade para influenciá-la (SAVAGE et al., 1991).

Em 1991, o autor Barney propôs que uma empresa tem resultados superiores quando seus recursos são valiosos, raros, difíceis de imitar e organizados (VRIO) e que isso gera vantagens competitivas de longo prazo.

No que se refere aos quatro atributos, podemos destacar que ser valioso significa explorar oportunidades e/ou neutralizar ameaças no ambiente da empresa. Será que a organização tem recursos que explore uma oportunidade ou neutralize uma ameaça? Já a raridade entre os competidores atuais e potenciais normalmente é de curto prazo, pois muito em breve os concorrentes tentarão imitar o produto ou o serviço. Mas você deve concordar que ter uma mercadoria que não está presente em nenhuma concorrente ou potencialmente concorrente é muito interessante, mesmo no curto prazo, não é mesmo? No que se refere

à organização, é preciso verificar se as políticas e os processos estão organizados para dar suporte à exploração dos seus recursos.

A Tabela 1.1, a seguir, mostra como a possibilidade de ter os recursos do VRIO reflete nos resultados da empresa analisada.

Tabela 1.1 | Modelo VRIO

Tem valor?	Tem raridade?	É difícil de imitar?	A empresa tem organização?	Qual o resultado?
Não	-	-	-	Desvantagem competitiva
Sim	Não	-	-	Igualdade competitiva
Sim	Sim	Não	-	Vantagem competitiva
Sim	Sim	Sim	Não	Vantagem competitiva não aproveitada
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva de longo prazo

Fonte: adaptado de Barney (2001).

Se a empresa tiver os recursos valor, raridade e for de difícil Imitação, ou seja, só não possuir a organização, podemos dizer que ela cria vantagens competitivas, porém só no curto prazo, pois essas vantagens não estão sendo aproveitadas. Se a companhia não tem organização e seus recursos são facilmente imitados, as vantagens competitivas serão de curto prazo, pois os concorrentes logo terão produtos e serviços similares. Caso a mercadoria seja difícil de imitar, então haveria uma vantagem competitiva.

Se a instituição possui recursos valiosos, como os que minimizam ameaças do ambiente externo, mas que não são raros, temos uma igualdade competitiva e não a vantagem competitiva. O pior cenário seria não ter nenhum dos quatro fatores e competir com grupos que os possuam. Nesse cenário, estaríamos em desvantagem competitiva. Assim, cabe à companhia analisar se vale a pena descartar ou não esse recurso e investir em outro. Contrapondo esse pior cenário, existem empresas com recursos que possuem os quatro fatores e, assim, têm vantagens competitivas de longo prazo, o que é extremamente atrativo no mundo dos negócios.

As instituições devem desenvolver competências e recursos que tenham os quatro fatores apontados no VRIO, alcançando então melhores resultados e gerando vantagens competitivas.

Sem medo de errar

Agora que conhecemos os conceitos da VBR e do VRIO, podemos ajudar a Cida.

Será que a Cida possui alguma vantagem competitiva? Devemos lembrar de que ela deseja abrir uma loja de medicamentos genéricos e que essa segmentação, ou seja, esse grupo de consumidores pode sim ser uma vantagem competitiva. Vamos refletir sobre isso? Será que os seus concorrentes terão o mesmo poder de barganha para comprar genéricos que ela possuirá? Certamente não, pois o seu volume de compra será maior do que seus concorrentes, pois ela somente vai adquirir esse tipo de medicamento, o que a favorecerá.

Agora vamos analisar os produtos da Cida para desenvolver o relatório que irá auxiliá-la. Será que eles possuem VRIO?

O fator valor certamente é reconhecido nos produtos da empreendedora, pois sabemos que medicamentos são importantes. Por mais que outros laboratórios possam produzir o mesmo remédio, alguns possuem patentes, o que não permite a imitação desses produtos e gera a raridade. A organização da Cida estará impecável? Possivelmente não, é difícil começar um novo negócio e já estar completamente estruturado e organizado, não é mesmo?

Logo, podemos concluir que o negócio da Cida tem vantagem competitiva não aproveitada, tendo a possibilidade de organizar melhor suas atividades para que consiga ter vantagem competitiva de longo prazo.

Com essas dicas, a empreendedora poderá encontrar essas e outras vantagens competitivas para o seu negócio, contribuindo, assim, com o desenvolvimento das estratégias do seu novo empreendimento.



Atenção

Cuidado para não considerar fatores externos da empresa da Cida. E lembre-se: em um mercado dinâmico, as vantagens competitivas também podem ser alteradas.

Avançando na prática

Vantagem competitiva na educação

Descrição da situação-problema

Uma instituição de educação básica de grande porte investiu na contratação de novos professores a fim de proporcionar aos alunos um programa de aulas extras e reforço após o término do dia letivo. Para tanto, foram disponibilizadas novas salas, mas sem custo adicional na mensalidade dos alunos. Com efeito, a escola apresentou melhora no rendimento interno e externo, conseguindo subir muitas posições nos rankings educacionais.

Considerando o cenário supracitado e a VBR, indique a vantagem que pode ser notada na instituição. Levando em consideração o VRIO, informe se essa vantagem pode ser imitada.



Lembre-se

VRIO refere-se ao valor, à raridade, à capacidade de ser imitada e à das competências do negócio.

Resolução da situação-problema

Tendo como referência o modelo da visão baseada em recursos, pode-se perceber que a intensificação dos estudos fez com que a empresa alcançasse vantagem competitiva frente aos seus concorrentes, pois ela obteve melhores resultados nos rankings educacionais, o que proporciona uma valorização na marca da empresa e pode, a longo prazo, aumentar o número de inscrições de novos alunos, fazendo com que a rentabilidade empresarial aumente.

Levando em consideração o VRIO, percebe-se que essa vantagem competitiva pode ser imitada no médio prazo, fazendo com que a empresa a perca e tenha que adotar novas estratégias para se destacar no mercado educacional.



Faça você mesmo

Pesquise sobre a venda de cosméticos na internet. Agora, levante as vantagens competitivas que uma empresa pode ter por usar esse canal ao invés de lojas físicas. Analise o reflexo dessas vantagens competitivas na estratégia da empresa.

Faça valer a pena

1. Sobre a visão baseada em recursos (VBR), sabemos que é uma ferramenta importante para auxiliar as estratégias empresariais. Sendo assim, podemos afirmar que:

- a) A análise das vantagens da empresa é a partir dos seus dados internos.
- b) A empresa checa as suas vantagens a partir dos seus dados externos.
- c) A empresa verifica suas vantagens pelos dados internos e externos.
- d) A empresa analisa a concorrência para encontrar suas vantagens.
- e) A empresa analisa suas incompetências e os seus recursos para determinar sua estratégia.

2. De acordo com o modelo de Barney de 1991, a empresa possui vantagens competitivas quando seu produto ou serviço integra quatro fatores:

- a) Valor, raridade, imitabilidade e organização.
- b) Valor, tecnologia, organização e inovação.
- c) Valor, rapidez, inovação e originalidade.
- d) Raridade, imitabilidade, organização e tecnologia.
- e) Organização, valor, inovação e sustentabilidade.

3. A visão baseada em recursos permite que a empresa determine suas estratégias tendo como base os seus recursos e competências.

Sabendo que o mundo dos negócios é extremamente dinâmico e levando em consideração a visão baseada em recursos, assinale a alternativa correta:

- a) A empresa que possui grandes vantagens competitivas sempre estará na frente dos seus concorrentes.
- b) A empresa que possui vantagens competitivas hoje precisa de constantes atualizações, pois a vantagem competitiva de hoje pode não ser a de amanhã.
- c) Uma vantagem competitiva sempre será positiva para a empresa.
- d) Empresas líderes de mercado nunca perdem suas vantagens competitivas.
- e) As pequenas empresas nunca possuem vantagens competitivas frente às grandes empresas.

Seção 1.4

Ferramentas adicionais: matrizes BCG, ANSOFF e GE

Diálogo aberto

Estamos iniciando mais uma seção e com ela voltamos a ajudar Cida, que com seu espírito empreendedor deseja abrir sua primeira loja de medicamentos genéricos. Até agora, realizamos a análise *SWOT*, checando os pontos fortes e fracos do ambiente interno do futuro empreendimento. Conferimos as ameaças e as oportunidades, a análise *PEST* (política, econômica, social e tecnológica) do ambiente externo, minimizando possíveis riscos para o negócio. As cinco forças de Porter foram exploradas e, conforme o modelo, a análise da rivalidade entre os concorrentes, o poder de barganha dos clientes e fornecedores, a ameaça de novos entrantes e produtos substitutos. Na terceira seção, estudamos as vantagens competitivas da empresa em relação à visão baseada em recursos e observamos se os recursos da empresa possuíam o VRIO (valor, raridade, imitabilidade e organização). Agora, devemos, também, ajudar o empreendimento da Cida com as análises estratégicas e para isso conheceremos a matriz *Boston Consulting Group* (BCG), a matriz de Ansoff e a matriz GE ou McKinsey.

Nossa! Quantos novos termos, não é mesmo? A matriz BCG coopera com a análise de portfólio de produtos ou unidades de negócio baseada no conceito de ciclo de vida do produto. Já a matriz de Ansoff explora a expansão de produtos e mercados, buscando a criação de oportunidades. Assim como a matriz BCG, a matriz GE analisa o portfólio das unidades de negócio.

Este conteúdo parece bastante desafiador, mas fique tranquilo, ao longo dessa seção aprenderemos detalhadamente sobre cada uma das matrizes. Assim, ajudaremos a Cida com a análise estratégica da sua empresa.

Sim, este será o nosso desafio: fazer as matrizes BCG, Ansoff e GE. E para isso, precisaremos de:

- Analisar o ciclo de vida dos produtos do novo negócio;

- Verificar o portfólio de produtos e entregar para a empreendedora um relatório com as três análises das matrizes.

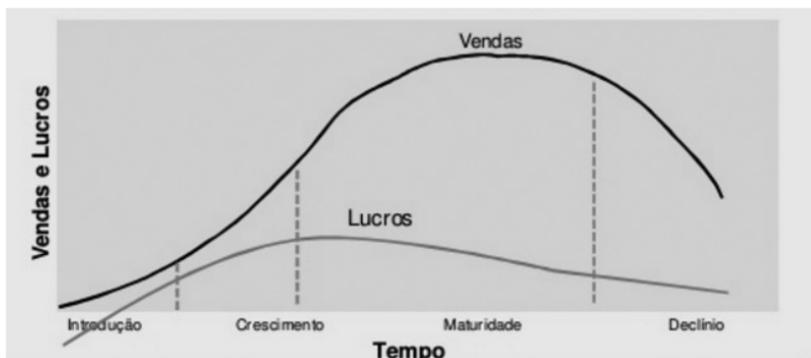
Viu só? O desafio começa a ficar mais fácil quando temos um caminho traçado para seguir, não é mesmo? Então, vamos lá!

Não pode faltar

Ao falarmos de análise de portfólio de produtos e unidades de negócio, precisamos compreender a importância de conhecer o que é e saber como explorar o ciclo de vida desses itens, que examina em que fase as mercadorias da organização estão, fornecendo base para comparação do portfólio do negócio e para as decisões estratégicas. Assim, são consideradas as competências internas e os fatores externos que afetam tal análise.

As fases do ciclo de vida dos produtos são introdução, crescimento, maturidade e declínio. De acordo com Kotler e Keller (2012), a introdução se trata da fase de baixo crescimento nas vendas, uma vez que a mercadoria está sendo introduzida no mercado. Não há lucros nesse estágio devido às pesadas despesas com o lançamento. Já o crescimento é um período de rápida aceitação do negócio e melhoria substancial dos lucros. A maturidade é o estágio de baixa no crescimento das vendas, porque o produto já alcançou a aceitação da maioria dos compradores potenciais e os lucros se estabilizam ou declinam em face do aumento da concorrência. Os autores ainda informam que o declínio trata do período em que as vendas mostram uma queda vertiginosa e os lucros desaparecem.

Figura 1.4 | Ciclo de vida do produto e unidade de negócio



Fonte: Kotler e Keller (2012).



Portfólio de produtos: engloba todo o conjunto de produtos que a empresa possui.

Unidades de negócio: trata-se de uma subdivisão da empresa que pode ser feita por produto, segmento etc. A definição adotada pela General Electric - GE ((apud BUZZELL; GALE, 1991, p.)

Uma unidade de negócios é uma divisão, linha de produtos ou outro centro de lucro de uma empresa que produz e comercializa um conjunto bem definido de produtos ou serviços correlatos, serve um conjunto claramente definido de clientes, em uma área geográfica razoavelmente bem delimitada e compete com um conjunto bem definido de concorrentes.

Após esta explanação sobre o ciclo de vida dos produtos e unidades de negócio, podemos compreender a matriz BCG, criada em 1970, por uma empresa de consultoria chamada Boston Consulting Group, e sua função é analisar o crescimento do setor e a participação da organização no mercado.

A matriz apresenta quatro quadrantes: v "estrela", "vaca leiteira" (gerador de caixa), "em questionamento" (ponto de interrogação) e "abacaxi". A "estrela" é quando a unidade de negócios tem alta participação e desenvolvimento no mercado, exigindo alto investimento. O "em questionamento" mostra alto crescimento de mercado e baixa participação no setor, exigindo também alto investimento e gerando retornos baixos. Caso não haja ações que aumentem a participação de mercado, ele pode passar a ser um "abacaxi". Já na "vaca leiteira", há a maior geração de caixa, não necessita de grandes investimentos porque o negócio não expandirá. A participação da empresa é alta, o que permite certa estabilidade para o negócio. O abacaxi é o cenário mais negativo da matriz e deve ser evitado. Nesse último cenário, a empresa tem baixa participação no mercado e este tem baixo crescimento. Logo, deve-se checar é preciso de investir para recuperar o produto ou se o ideal é abandonar a sua comercialização.

Figura 1.5 | Matriz BCG



Fonte: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Matriz_BCG>. Acesso em: 10 nov. 2016.

Assim, a matriz permite que a empresa compare seus produtos e unidade de negócio internamente e com outras organizações do setor, estudando tendências, e fazendo escolhas estratégicas. A matriz permite checar quais produtos precisam de mais investimentos, de divulgação promocional, ou até mesmo quais devem ser descontinuados. Para diminuir os riscos e aumentar as chances de sucesso, é importante que a empresa possua um portfólio de produtos diferentes, com distintas taxas de crescimento e variadas participações de mercado.



Pesquise mais

Acessando o link abaixo, você poderá aprofundar seus conhecimentos, pois trata-se de um estudo que analisa a matriz SWOT e a matriz BCG como ferramenta para a análise estratégica no setor farmacêutico na cidade de Mossoró/RN.

Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2013_tn_sto_183_043_23309.pdf>. Acesso em: 28 abr. 2016.



Assimile

Vamos retomar um conceito importante? Para explorar matriz BCG, devemos conhecer em qual fase do ciclo está o produto analisado.

Como podemos perceber, não só a análise do ambiente interno da empresa deve ser considerada, mas também a do ambiente externo, pois ela reflete na diminuição dos riscos e no aumento da possibilidade de lucro e sucesso. Tendo em vista a importância da análise externa, Igor Ansoff desenvolveu a matriz de Ansoff, que auxilia a determinação de oportunidades de crescimento, com a expansão e diversificação empresarial.

Como nos informa o autor da matriz, Ansoff (1965), na penetração de mercado, precisa-se de um esforço para aumentar as vendas, pois a nova empresa disputará mercado com outras já consolidadas. A utilização de promoções traria retornos de curto prazo, já um sistema de distribuição mais agressivo traria retornos de longo prazo. A empresa deve focar no bom relacionamento com clientes regulares. Com a introdução em um novo mercado, ela tenta atrair o *market share* do concorrente, ou seja, coloca à venda em um novo mercado um produto que já existe, assim a organização precisará se esforçar para adaptar a linha atual de produtos para as eventuais novas necessidades e exigências desse novo ambiente. No quadrante desenvolvimento, a empresa tem um produto novo em um mercado atual, ou seja, ela está lançando uma mercadoria em um ramo existente e isso exige que atendidos, com clientes tenha um alto desempenho para vender em mercados já atendidos, com clientes já são regulares. Na diversificação, há um esforço empresarial para criar novos produtos em novos mercados, o que é extremamente desafiador, pois envolve riscos altos, que podem levar a grandes perdas.

Figura1.6 | Matriz de Ansoff



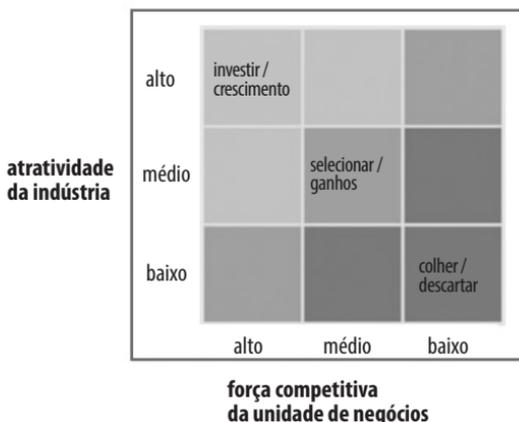
Fonte: Ansoff (1965).

Outra ferramenta muito importante e interessante é a matriz GE ou McKinsey, pois com ela também é possível estudar o portfólio de produtos ou unidades de negócio. Assim, a empresa poderá optar pelo que mais responda aos seus pontos fortes, desenvolver estratégias de crescimento, realocar recursos e tomar decisões estratégicas. Essa matriz foi elaborada na década de 1970 pela General Electric com o auxílio da empresa de consultoria McKinsey.

A matriz possui duas dimensões: atratividade do setor e a força da unidade de negócios ou produto. Ao examinar a atratividade do setor, checa-se o tamanho e o crescimento do mercado, faz-se a análise social, ambiental e legal, verifica-se a lucratividade da indústria, a estrutura competitiva, o preço praticado e a diversificação do mercado. Já, quando é explorada a força da unidade de negócios ou produto, verifica-se o tamanho e os recursos humanos que os compõem, os pontos fortes e fracos, a rentabilidade, a margem de lucro, a participação de mercado e o crescimento.

Comparada com a BCG, a matriz GE se torna interessante por analisar não somente a atratividade mas também o crescimento do setor, por isso alguns estudiosos a avaliam como uma evolução da matriz BCG. O item "participação de mercado", da tabela BCG é substituído na matriz GE por força da unidade de negócios, uma análise mais ampla.

Figura 1.7 | Matriz GE



Fonte: adaptada de McKinsey (2008).



Exemplificando

Uma empresa que atuava no setor de filmes fotográficos e não possui mais força competitiva por não investir em novas saídas para esse setor e tem baixa atratividade deve deixar o setor e investir em novos produtos.



Refleta

Será que podemos utilizar a matriz GE ou BCG em conjunto com a matriz Ansoff? Seria bastante positivo para as estratégias da empresa, não é mesmo? Quais reflexos essas análises em conjunto trariam para a instituição?

Sem medo de errar

Vamos, então, fazer o relatório para o negócio da Cida com a matriz BCG, Ansoff e GE. E para isso, precisamos, primeiramente, verificar em qual estágio do ciclo de vida está o produto-alvo do empreendimento. Como se trata de medicamentos genéricos, estamos falando de produtos que estão na maturidade.

Ao utilizarmos a matriz BCG para analisar os produtos da Cida, podemos constatar que temos um mercado em crescimento e a participação do novo negócio é baixa, o que posiciona o empreendimento no quadrante “ponto de interrogação”. Nesse cenário, é exigido um alto investimento por parte da empreendedora e os retornos são relativamente baixos. Caso não haja ações que aumentem a participação de mercado, o negócio poderá passar a ser um “abacaxi”, o que seria muito negativo.

A análise da matriz Ansoff nos permite chegar à conclusão de que é um mercado relativamente novo (genéricos) e o produto é atual (já existente). Assim, a empresa está no quadrante “penetração de mercado” e precisa de um esforço para aumentar as vendas, pois a mercadoria e o negócio são atuais. A utilização de promoções traria retornos de curto prazo, já um sistema de distribuição mais agressivo traria retornos de longo prazo e é importante focar no bom relacionamento com clientes regulares.

A matriz GE nos permite concluir que a atratividade da indústria é alta, pois é um setor em desenvolvimento, que a demanda por medicamentos

só tende a crescer com o aumento do número de idosos na população brasileira e que o setor promete boas margens de lucro. No entanto, a força dos produtos comercializados pela Cida é média, haja vista que ela não poderá competir com grandes redes. A matriz GE, feita pela General Electric com o auxílio da empresa de consultoria McKinsey, é extremamente importante para a análise de portfólio e unidade de negócios, pois permite tomar as melhores decisões para a empresa. Com essa análise, a Cida poderá definir estratégias de investimento nas áreas mais adequadas: quais produtos poderão ser acrescentados ou retirados do portfólio? Quais estratégias adotará em marketing, com as variáveis controláveis para alcançar o sucesso?



Atenção

O estudo das forças das unidades de negócio ou de produtos, feito com base na matriz GE, diz respeito aos pontos fortes e fracos da empresa, ou seja, trata-se de uma análise interna do empreendimento.

Avançando na prática

O fotógrafo sonhador

Descrição da situação-problema

João Victor sempre quis estudar fotografia para que, quando chegasse o momento certo, fosse trabalhar com o pai em seu estúdio. Mais velho, João Victor tratou de se aprimorar no ofício de fotógrafo e aprendeu, principalmente a fabricar rolos de filme para máquinas fotográficas amadoras. Poucos anos depois que João Victor, finalmente, começou a trabalhar com seu pai, o setor de fotografias passou por uma revolução e todas as máquinas fotográficas amadoras passaram a ser digitais, ou seja, não utilizavam mais o rolo de filme, o qual João Victor produzia.

Agora, sabendo o cenário no qual se encaixa a empresa do João Victor, realize a análise da matriz BCG do negócio e informe em qual quadrante ele se encontra.



Lembre-se

Para saber quais são as decisões mais assertivas para a análise da matriz BCG devemos compreender em qual estágio do ciclo de vida está o produto ou unidade de negócio.

Resolução da situação-problema

Ao analisarmos a fabricação de rolos de filmes para máquinas fotográficas amadoras, devemos considerar que tanto a participação do mercado quanto o crescimento do setor são baixos, o que nos leva a afirmar que João Victor está no quadrante abacaxi. Ele deve avaliar se compensa investir na empresa para inovar ou se deve desconsiderar a fabricação de rolos de filme para máquinas amadoras, ficando somente com o serviço de fotografia.



Faça você mesmo

Que tal analisarmos o mesmo caso do João Victor, agora, com a matriz GE? Vamos lá!

Faça valer a pena

1. Para utilizar a matriz BCG (*Boston Consulting Group*) é extremamente importante saber em qual ciclo de vida está o produto, facilitando, assim, o parecer mais assertivo para as tomadas de decisões estratégicas.

Levando-se em consideração o conhecimento adquirido e o tema supracitado, assinale, a seguir, a opção que exhibe todas as fases do ciclo de vida dos produtos:

- a) Introdução, crescimento, maturidade e declínio.
- b) Introdução, desenvolvimento, estabilidade e declínio.
- c) Crescimento, desenvolvimento e maturidade.
- d) Introdução, maturidade e declínio.
- e) Desenvolvimento, maturidade, decadência.

2. A matriz GE é de suma importância para a estratégia das empresas. Assim, assinale a alternativa que indica o(s) autor(es) dessa matriz:

- a) Boston Consulting Group.
- b) General Electric.
- c) Igor Ansoff.
- d) General Electric e a consultoria McKinsey.
- e) McKinsey.

3. A matriz de Ansoff aponta possibilidades de desenvolvimento com a penetração e o crescimento empresarial. Seus quadrantes são representados por:

- a) Desenvolvimento de mercado, diversificação, desenvolvimento de clientes, penetração de mercado.
- b) Desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produto, diversificação, penetração de mercado.
- c) Análise de mercado, desenvolvimento de mercado, análise de produto e desenvolvimento de produto.
- d) Produto, mercado, concorrência e diversidade de funcionários.
- e) Estratégia de preço, desenvolvimento de produto, desenvolvimento de promoção e distribuição.

Referências

- ANSOFF, I. **The corporate strategy**. New York: McGraw Hill, 1965.
- ARAÚJO, L.U. et al. Medicamentos genéricos no Brasil: panorama histórico e legislação. **Rev. Panam Salud Publica** 28 (6), 2010.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. **Economia das organizações**: entendendo a relação entre as organizações e a análise econômica. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Orgs.) Handbook de estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 1999. v. 3.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 7, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BUZZELL, R.D.; GALE, B.T. PIMS. **O impacto das estratégias de mercado no resultado das empresas**. São Paulo: Editora Pioneira, 1991.
- CAMPOMAR, M. C.; IKEDA, A. **O planejamento de marketing e a confecção de planos**: dos conceitos a um novo modelo. São Paulo: Saraiva, 2006.
- CAMPOS, A.F.C.; VAZ, V. A. Implantação do plano de marketing na Biblioteca Ângela Vaz Leão – UNIFOR-MG. **Conexão Ciência**, v. 6, n. 2, 2011. Disponível em: <<https://periodicos.uniformg.edu.br:21011/periodicos/index.php/testeconexaociencia/article/view/95/122>>. Acesso em: 29 mar. 2016.
- FERRELL, O. C.; HARTLINE, M.D. **Estratégia de marketing**. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **RAC**, Edição Especial, p. 183-196, 2001.
- GIRALDI, J. M. E.; CAMPOMAR, M. C. **Implementação eficaz de planos de marketing**. Universidade de São Paulo. Disponível em: <<http://www.unisantos.br/mestrado/gestao/egesta/artigos/43.pdf>>. Acesso em: 29 mar. 2016.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.
- LEE, K. C.; LEE, S.; KANG, I.W. KMPI: measuring knowledge management performance. **Information and Management**, v. 42, n. 3, p. 469-482, 2005.
- MACHADO, B. C. P.; ANUNCIATO, K. M. **Estimativa e análise do market share de indústria sucroalcooleira**: estudo de caso no município de Olímpia/MT. [S.l.]: Convibra, 2007.
- MCDONALD, M. H. B. Ten barriers to marketing planning. **The Journal of Business and Industrial Marketing**, Santa Barbara, v. 7, Iss. 1, p. 5-18, Winter 1992.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

ROSA, F. P. Visão baseada em recursos: a gestão do conhecimento como estratégia competitiva sustentável. **Revista Trajetória Multicursos** – FACOS/CNEC Osório. Ano 3, v.5, n. 6, jul. 2012. Disponível em: <http://facos.edu.br/publicacoes/revistas/trajetoria_multicursos/julho_2012/pdf/visao_baseada_em_recursos_-_a_gestao_do_conhecimento_como_estrategia_competitiva_sustentavel.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2016

SAVAGE, G. T. et al. *Strategies for assessing and managing organizational stakeholders*. **Academy of Management Executive**, v. 5, n. 2, p. 61-75, 1991.

SEITZ, H. M. O planejamento estratégico de marketing e o plano de negócios. **Revista Eletrônica de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 1, n. 3, p. 91-126, out./dez. 2005.

SERRA, F. A. R.; TORRES, M. C. S.; TORRES, A. P. **Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos**. Rio de Janeiro: Reichamnn e Affonso Editores, 2004.

SIMKIN, L. *People and processes in marketing planning: the benefits of controlling implementation*. **Journal of Marketing Management**, v. 12, Iss. 5, p. 375-390, jul. 1996.

VIEIRA, R. R. S. et al. **Análise da matriz SWOT e matriz BCG como ferramenta estratégica no setor farmacêutico de Mossoró/RN**. XXXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2013. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2013_tn_sto_183_043_23309.pdf>. Acesso em: 28 abr. 2016

WERNERFELT, B. *A resource-based view of the firm*. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, abr. - jun. 1984.

YANAZE, M. H. **Marketing e comunicação: funções, conceitos e aplicações**. São Paulo: STS, 2005.

Comportamento do consumidor

Convite ao estudo

Caro aluno, em nossa primeira unidade estudamos algumas questões sobre a análise ambiental e de mercado. Para conhecer e analisar os ambientes internos e externos das empresas, aprendemos algumas ferramentas, realizamos as análises SWOT e PEST, utilizamos as cinco forças do modelo de Porter, a visão baseada em recursos (VRIO) e algumas matrizes, como a BCG, a Ansoff e a GE.

Em nossa Unidade 2, estudaremos o comportamento do consumidor, e na Seção 2.1, especificamente, a tomada de decisão heurística e os modelos mentais. Podemos dizer que compreender o comportamento dos consumidores é fundamental para o sucesso das empresas, pois quanto mais as organizações estiverem cientes das necessidades e dos seus consumidores, maior será a chance de desenvolver produtos e serviços que os atendam. Assim, ao compreendermos o comportamento cliente, é possível aumentar o número das vendas, satisfazer às necessidades estabelecidas e fortalecer a marca da empresarial.

Lembre-se de que nesta disciplina a proposta é desenvolver o conhecimento em planejamento e inteligência de marketing e, durante o estudo desta unidade de ensino, você desenvolverá como competência a análise do comportamento dos consumidores, auxiliando o trabalho de segmentação e para isso você conhecerá as técnicas de pesquisa que auxiliarão tal tarefa. No decorrer das próximas seções, você desenvolverá um estudo de viabilidade de consumo dos futuros consumidores americanos da história que conheceremos.

A cada seção, teremos atividades como parte do estudo e, para bem resolvê-las, poderemos buscar informações nas páginas anteriores. Cada seção desta segunda unidade será uma etapa de

análise de viabilidade de consumo para a Casa do Pão de Queijo, o que exige dedicação e foco.

Então, vamos conhecer a história da Casa do Pão de Queijo, uma franquia de alimentos, uma empresa brasileira, com uma história de sucesso de mais de 47 anos.

Imaginemos agora que ela foi convidada a abrir uma loja em Nova Iorque – EUA, assim devemos considerar que os futuros consumidores são viciados em trabalho, gostam de comer fast-foods gordurosos, são muito estressados, ligados às mídias digitais e altamente informados.

O desenvolvimento do seu estudo desta unidade será em quatro etapas e para a análise de mercado, será observado como o aspecto da tecnologia, incluído na análise PEST, pode afetar o consumidor e a sua tomada de decisão.

Veja as atividades que compõem cada seção sobre o estudo da Casa do Pão de Queijo:

- Seção 2.1: Conhecer os modelos mentais e heurísticos dos consumidores.
- Seção 2.2: Analisar as culturas e subculturas que influenciam a tomada de decisão, verificando as estratégias locais e globais.
- Seção 2.3: Pesquisar em qual fase de estilo de vida estão os consumidores.
- Seção 2.4: Checar o comportamento dos consumidores com a interferência da internet e das mídias sociais.

Com os estudos dos conteúdos dessas seções, compreenderemos a importância de saber como é feita a tomada de decisão dos consumidores e as influências existentes, como fatores da do ambiente, da internet das culturas, dos modelos mentais, heurística e de estilo de fase de vida.

Viu só? Os caminhos estão traçados, agora nos cabe realizá-los e você deve estar muito curioso para saber o resultado, não é mesmo? Então vamos lá! Tenho certeza de a Casa do Pão de Queijo ficará muito satisfeita com os nossos esforços.

Seção 2.1

Tomada de decisão do consumidor

Diálogo aberto

Caro aluno, vamos conhecer um pouco mais da história da Casa do Pão de Queijo?

Essa empresa foi pioneira na comercialização de pão de queijo e responsável pelo hábito que virou mania nacional: comer pão de queijo sempre quentinho. Com o passar dos anos, a linha de produtos aumentou, assim como a demanda dos consumidores por mais lojas. Esse sucesso fez com que a organização, em 1987, se tornasse franqueadora e não parasse mais de crescer.

Com a sua internacionalização, a instituição aumentará seu ganho mensal e sua marca ganhará muito prestígio, percebe-se então que se trata de uma grande oportunidade. Deste modo, nosso desafio será elaborar um relatório para a Casa do Pão de Queijo com o possível caminho para a tomada de decisão de compra de alimentos dos consumidores americanos, fazendo com que a loja consiga ter sucesso nessa nova empreitada. Esse relatório irá compor o estudo de viabilidade de consumo dos futuros clientes americanos citados no "Convite ao estudo".

A análise do comportamento dos consumidores é muito importante para a segmentação e a estratégia empresarial. Os modelos mentais definem como percebemos, sentimos e interagimos, mostrando nossas regras de raciocínio e de inferência. As formas intuitivas, que sofrem interferências pessoais pelo uso da emoção e do feeling, são chamadas de heurísticas e serão estudadas nesta seção.

Para que a organização não perca essa oportunidade, precisamos ajudá-la com a análise do comportamento do consumidor. Assim, nossa tarefa será compreender o possível caminho para a tomada de decisão de compra de alimentos dos consumidores americanos, checando as influências dos modelos mentais e heurísticos, para que a Casa do Pão de Queijo consiga ter sucesso nessa nova empreitada. Será que a Casa do Pão de Queijo conhece suficientemente seus futuros consumidores de modo que seus produtos atendam às suas necessidades? Será que terá

capacidade de corresponder às exigências do consumidor americano? Essas e outras perguntas serão sanadas ao analisarmos os modelos mentais e heurísticos dos futuros clientes da Casa do Pão de Queijo.

Para alcançar o objetivo do nosso desafio, precisamos traçar os seguintes passos:

- Conhecer o público da Casa do Pão de Queijo em Nova Iorque – EUA com base nos dados apresentados no "Convite ao estudo" e em pesquisas externas com dados sobre os nova-iorquinos.
- Analisar os possíveis modelos mentais dos consumidores americanos.
- Fazer o relatório para a Casa do Pão de Queijo com o possível caminho para a tomada de decisão do público-alvo.

Lembre-se de que a atividade de estudo do comportamento do consumidor desta seção é a primeira etapa da análise de viabilidade de consumo da Casa do Pão de Queijo. Vamos lá!

Não pode faltar

As empresas se deparam com decisões todos os dias. Decisões sobre quanto produzir, qual cor deve ser usada para cada parte de uma peça, qual preço deve ser aplicado para cada produto ou serviço, enfim, as decisões são as mais diversas. Quando essas decisões estão relacionadas ao consumidor, ou seja, ao produto ou serviço que se oferece a eles, a análise do comportamento do consumidor torna-se muito importante, pois ela pode apontar tendências que influenciarão a satisfação dos consumidores e, por consequência, o número de vendas das empresas.

Conforme Sheth, Mittal e Newman (2001) mostram, o comportamento do consumidor é definido como as atividades físicas e mentais realizadas por clientes de bens de consumo e industriais que resultam em decisões e ações, como comprar e utilizar produtos e serviços, bem como pagar por eles. O autor ainda afirma que este estudo possibilita entender as pessoas em seus papéis de clientes – saber o que elas compram, como realizam os pagamentos e qual é sua experiência com os produtos. Percebe-se que conhecer os consumidores é fundamental para o planejamento de marketing e para as estratégias empresariais.

Ao realizar uma compra, o comprador está preenchendo uma necessidade que ele possui. Essa necessidade de satisfação pode ser própria

ou de um terceiro. Kotler e Keller (2006) informam que necessidades são os requisitos básicos do ser humano, como ar, comida, água, roupas e abrigo. Os seres humanos também sentem forte falta de outros fatores como diversão, estudo, e quando há direcionamento a objetos específicos, torna-se desejo. Os desejos são moldados pelas nossas experiências de vida e pelo estilo de vida da sociedade em que vivemos. Isso pode ser percebido pelo prato típico dos países, como no Brasil há a feijoada, não é mesmo? Já na Alemanha existe o chucrute. Os autores ainda afirmam que o marketing não cria necessidades nos seres humanos, não faz com que as pessoas comprem coisas que não querem. As necessidades surgem antes do marketing existir, cada indivíduo possui as suas necessidades e, assim, o marketing utiliza ferramentas para influenciar os desejos.

Sheth, Mittal e Newman (2001) afirmam que o processo de compra é uma resposta a um problema e o descreve passo a passo da seguinte forma: reconhecimento do problema, busca de informações, avaliação de alternativas e escolha do produto. Ao perceber que alguma necessidade não está sendo atendida, ou seja, quando o consumidor nota que não se encontra em seu estado ideal, ele reconhece um problema. Sheth, Mittal e Newman (2001) destacam também que uma adversidade do comprador traduz-se em qualquer estado de privação, desconforto ou falta (física e/ou psicológica) de sentido por alguém. Deste modo, o há a busca de informações para sanar essa necessidade e alcançar o estado e, assim, tenta-se lembrar de informações dos produtos, opiniões alheias e internet, como preço e qualidade.

Com os dados em mãos, os consumidores podem fazer a avaliação das alternativas. Essa sem dúvida é a etapa que demanda maior esforço, pois a quantidade de informação que pode existir sobre determinado assunto é enorme, exigindo seleção daquelas que julga mais importantes e apropriadas para ajudar a solucionar o seu problema.



Refleta

Será mesmo que toda informação é um dado? Com a enorme quantidade de informações que os diversos canais disponíveis podem nos proporcionar, é muito complexo definir o que de fato é importante, não é mesmo?

De toda informação que recebemos ao fazer uma busca, somente aquela que realmente nos interessa deve ser destacada e, assim, se tornará um dado importante para nossa análise.

Para Lamb (2012), a fase de decisão de compra se inicia pelo reconhecimento da necessidade, o qual é despertado pelo desejo de um estímulo que pode ser externo ou interno. O estímulo interno é decorrente de ocorrências que já experimentamos, por exemplo, fome ou sede. Já os estímulos externos são decorrentes de uma influência de fonte externa, por exemplo, um anúncio na TV, rádio e até mesmo internet. Após o reconhecimento da necessidade, o consumidor vai em busca de informações, essa é a segunda etapa, e esse processo também pode ser interno (relembra informações armazenadas na memória) ou externo. Nesse último caso, as fontes dados podem ser pessoais (amigos, familiares), públicas (Procon), jornais, revistas, sites e empresas de classificação que fazem comentários de produtos e serviços. Após a coleta de várias informações, chega o momento da avaliação de alternativas, a terceira etapa do processo. No quarto estágio, o consumidor tem de tomar a decisão de comprar ou não, assim, ele precisa decidir também quando, o que (tipo e marca do produto), onde comprar (loja física ou virtual, tipo de loja) e como pagar. E por último, a quinta fase do processo é o comportamento pós-compra, a espera de um resultado após a compra, ou seja, como as expectativas dos consumidores são atendidas é determinante para a satisfação ou não da compra.



Pesquise mais

Leia o artigo *A importância da tomada de decisão*. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/a-importancia-da-tomada-de-decisao/57388/>>. Acesso em: 22 jun. 2016.

Figura 2.1 | Tomada de decisão



Fonte: adaptada de Sheth, Mittal e Newman (2001).

A etapa de escolha do produto é aquela em que as informações já foram coletadas, todas alternativas foram avaliadas e uma delas deve ser eleita. A escolha pode estar baseada em uma simples ou grande definição estratégica.

São muitos os fatores que influenciam a tomada de decisão do consumidor, o autor Solomon (2002) destaca que percepção, aprendizagem e memória,

motivação e valores, o “eu”, personalidade e estilo de vida, atitudes, mudanças de atitudes, influências do grupo de liderança de opinião, tomadas de decisão domésticas, renda e classe social, subculturas étnicas, raciais e religiosas e subculturas de idade influenciam diretamente na tomada de decisão. Esses fatores podem ajudar na compreensão dos motivos pelos quais diferentes consumidores podem decidir diferentemente. em ambientes iguais.



Pesquise mais

Para compreender o processo da tomada de decisão na visão de Hammond, Keeney e Raiffa (2004) e descobrir os oito elementos que constituem esse processo na opinião desses autores, busque o seguinte artigo:

HAMMOND, J. S., KEENEY, R. L., RAIFFA, H. **Decisões inteligentes**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. Disponível em: <<https://nc400.files.wordpress.com/2012/02/hammond-keeney-e-raiffa-2004.pdf>>. Acesso em: 24 jun. 2016.

Assim, você terá a chance de conhecer outro ponto de vista.



Pesquise mais

Leia o artigo *Heurísticas e vieses de decisão: a racionalidade limitada no processo decisório*. Ele descreve como os aspectos simplificadores da decisão, ou seja, as heurísticas, afetam a escolha dos decisores.

Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/gestao-eficaz-decisoes-mais-inteligentes/53579/>>. Acesso em: 22 jun. 2016.

Os modelos mentais nos permitem compreender essas diferentes escolhas pelos consumidores em um mesmo ambiente. O autor Silva (1992) explica que os temperamentos são derivados das preferências quanto ao modo de perceber e de responder às diversas situações. O entendimento dessas preferências é essencial para as empresas, pois cooperam com as previsões de comportamento sobre como esses consumidores aprendem e ensinam, como se relacionam e como gerenciam, conforme também apontam Kroeger e Thuessen (1992) e, por consequência, seus modelos mentais.

Os modelos mentais são teorias desenvolvidas para nos ajudar na compreensão da maneira pela qual se percebe e processa a informação

e, acima de tudo, como utiliza-se a informação para a tomada de decisão. Os modelos mentais buscam descrever o modo de funcionamento da atividade intelectual de um indivíduo e correspondem ao padrão habitual de funcionamento mental de uma pessoa, resultante da combinação do padrão de percepção com o modelo de organização do conteúdo e com o modelo de tomada de decisão (JUNG, 1991; SILVA, 1992; KEIRSEY; BATES, 1978). Ou seja, os modelos mentais explicam porque algumas pessoas têm escolhas diferentes de outras em situações iguais. Cada indivíduo tem a sua percepção da situação, faz suas próprias inferências, formula a sua organização de conteúdo e por consequência toma decisões diferentes de outras pessoas. A percepção pode ser afetada por diversos fatores como o temperamento e a cultura pessoais, relações sociais, períodos de vida e esses fatores serão profundamente abordados nas Seções 2.2 e 2.3. A pesquisa de mercado poderá ajudar a descobrir grupos que possuem percepções similares. Nela, é possível melhor o perfil do consumidor, como ele gosta de comprar, em que épocas, quais os preços que ele paga etc.

Com a enorme quantidade de opções existentes, o processo de escolha muitas vezes precisa ser rápido e objetivo. Com essa necessidade, surge a definição da heurística: um processo simplificador utilizado pelas pessoas para “driblar” a complexidade, a escassez de recurso e a pressão do tempo em tomadas de decisão (SLOVIC et al., 2000). Assim, formas intuitivas e mais rápidas foram desenvolvidas, sofrem interferências pessoais por utilizarem a emoção e o *feeling*. Essa interferência é chamada de heurística, e as decisões com heurística ignoram as leis da probabilidade e da estatística (TVERSKY; KAHNEMAN, 1974).



Pesquise mais

Leia o artigo *Modelos mentais em gestão de marketing*. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/modelosmentais-em-gestao-de-marketing/63179/>>. Acesso em: 24 jun. 2016.



Exemplificando

Muitas vezes tomamos decisões com base nas nossas emoções. Isso pode ser percebido quando optamos por uma marca que nos remete à infância. Por exemplo, é como se você estivesse diante de duas marcas de chocolates e decidisse por uma delas não pelo preço ou pela qualidade, mas sim pela nostalgia trazida por aquele produto e todas as emoções vividas na época da infância.

Assim, podemos perceber que as tomadas de decisão também sofrem influência das emoções e do *feeling* dos consumidores, por esse motivo é tão complexo compreender o que de fato promove a tomada de decisão. Porém, apesar do viés da experiência pessoal, existem possibilidades de identificar grupos com modelos mentais aproximados, que reagem com emoções semelhantes em determinados momentos e essas análises podem ser usadas para a estratégia empresarial, gerando melhores resultados e até mesmo vantagens competitivas frente aos seus concorrentes.



Assimile

Conhecer como se dá o processo de tomada de decisão dos consumidores é fundamental para que as empresas atendam às necessidades dos clientes e possam alcançar vantagens competitivas diante de seus concorrentes.



Vocabulário

Chucrute: é uma comida típica da Alemanha. Trata-se de um repolho fermentado muito consumido com salsichas e carne de porco.

Sem medo de errar

Caro aluno, chegou o momento que estávamos esperando, vamos elaborar o relatório da Casa do Pão de Queijo, mostrando o possível caminho que seus futuros consumidores fazem para adquirir alimentos que comporá o estudo de viabilidade de consumo.

Devemos lembrar de que a Casa do Pão de Queijo é uma rede de franquias muito conhecida no Brasil por seu padrão de qualidade e preços acessíveis e que sua marca pode ser ainda mais valorizada pelo processo de internacionalização.

Com a elaboração desse relatório, ajudaremos a Casa do Pão de Queijo a responder algumas questões como: será que atualmente a Casa do Pão de Queijo conhece bem o comportamento dos seus futuros consumidores? Será que terá capacidade de atender à necessidade do consumidor americano?

Sabe-se que os futuros consumidores são viciados em trabalho, gostam de comer fast-foods gordurosos, são muito estressados, ligados às mídias digitais e altamente informados.

Ao analisarmos a tomada de decisão, partimos do reconhecimento do problema, que ocorre quando o consumidor sente fome e não dispõe de muito tempo para isso. Assim sendo, ele vai em busca de informações de lugares que possuem restaurantes. Nessa etapa, percebemos que a divulgação e a localização da franquia americana passam a ser fatores importantes, pois se a franquia americana estiver próxima de outras lojas de comida, suas chances de ter clientes é maior. O consumidor de Nova Iorque é informado e possui acesso às mídias digitais, que certamente serão consultadas para busca de informações. Assim, a divulgação da Casa do Pão de Queijo nas mídias digitais será fundamental.

Com as referências em mãos, o consumidor irá selecionar as que são válidas, ou seja, usará os dados de todas as informações disponíveis, que informarão os lugares que vendem comidas e a Casa do Pão de Queijo será uma das opções. Nessa etapa, os modelos mentais e heurísticos individuais influenciarão na escolha do produto, sabe-se que os nova-iorquinos não possuem tempo e costumam se alimentar com fast-food. Assim, a Casa do Pão de Queijo pode evitar barreiras adaptando seus produtos para porções maiores, com recheios mais substanciais. Ademais, a Casa do Pão de Queijo poderá desenvolver pesquisas de mercado caso queira conhecer seu segmento com profundidade, descobrindo seus modelos mentais e heurísticos e, assim, direcionará de maneira mais adequada as ferramentas de marketing para influenciar a escolha do produto.

Com o relatório, a Casa do Pão de Queijo terá um possível caminho da tomada de decisão dos consumidores americanos, possibilitando maiores chances de sucesso nessa nova empreitada.



Atenção

Não se esqueça de usar como base o modelo de Sheth, Mittal e Newman (2001) para analisar a tomada de decisão.

Cereais matinais e as decisões estratégicas de marketing

Descrição da situação-problema

Com a intenção de aumentar as vendas de um dos produtos do seu portfólio, uma empresa fabricante de produtos naturais está em dúvida sobre qual estratégia de marketing adotar para seu cereal matinal. A primeira ideia é dar um percentual de desconto na compra de duas unidades. A segunda é incluir um brinquedo como brinde para cada item adquirido.

Sabe-se que seu principal segmento são crianças de cinco até doze anos e que quem toma a decisão de compra do produto são os seus pais, que buscam sempre o bem-estar e a felicidade de seus filhos acima de qualquer coisa. Assim, baseado no processo de decisão dos pais, qual é a melhor opção para essa empresa?



Lembre-se

É importante saber que conhecer os consumidores é fundamental para o planejamento de marketing e para as estratégias empresariais.

Resolução da situação-problema

Por se tratar de um produto voltado para crianças de cinco até doze anos e que as pessoas responsáveis pela compra do produto são os seus pais, percebe-se que o bem-estar e a felicidade dos consumidores está acima de outros fatores. Deste modo, o brinquedo como brinde pode surtir mais efeitos sobre os modelos mentais e heurísticos dos pais que tomam as decisões de compra das crianças que consomem o cereal matinal.



Faça você mesmo

Cheque quais são as interferências que você tem em um processo de decisão na hora de comprar um carro. Elenque todas as emoções e *feelings* que podem interferir na escolha do produto e compare com seus colegas de classe. Será que vocês compartilham as mesmas ideias?

Faça valer a pena

1. O estudo do comportamento dos consumidores e o reflexo desses comportamentos no âmbito empresarial é muito importante. Assim sendo, deve-se realizar uma análise dessas informações, especialmente pelos profissionais responsáveis pelas estratégias empresariais.

Conforme o texto acima, qual é a importância de conhecer o comportamento do consumidor?

- a) É importante para que as estratégias traçadas pelas empresas tenham sucesso.
- b) É importante para que a empresa tenha uma relação íntima com seus consumidores.
- c) Sua importância está na substituição do planejamento de marketing.
- d) É importante para que a empresa tenha mais trabalho ao elaborar o plano de marketing.
- e) É muito importante, pois com ela a empresa sempre terá vantagens competitivas frente aos seus concorrentes.

2. As necessidades são requisitos dos seres humanos, que quando direcionadas a objetos específicos tornam-se desejos. Esse assunto foi claramente abordado por Kotler e Keller (2006).

Deste modo, podemos afirmar que o marketing:

- a) Cria necessidades.
- b) Desperta necessidades.
- c) Influencia desejos.
- d) Hipnotiza pessoas.
- e) Faz com que as pessoas ajam sem critério.

3. Sheth, Mittal e Newman (2001) afirmam que o processo de compra é uma resposta a um problema e o descreve passo a passo:

- a) Reconhecimento do problema, busca de informações, avaliação de alternativas e escolha do produto.
- b) Problematização, busca de dados e escolha da alternativa.
- c) Reconhecimento do problema, avaliação das alternativas e escolha do produto.
- d) Identificação do problema, criação de alternativas e desenvolvimento do produto.
- e) Identificação do problema, criação de informações, avaliação das informações e escolha do produto.

Seção 2.2

Cultura do consumo

Diálogo aberto

Olá, aluno!

Nesta unidade que tratamos sobre comportamento do consumidor, já estudamos sobre a tomada de decisão heurística e os modelos mentais. Agora, voltaremos a nossa atenção para as culturas e subculturas, com um olhar no reflexo que elas trazem no comportamento do consumidor e nas estratégias locais e globais.

Nesta unidade, temos a missão de desenvolver um estudo de viabilidade de consumo dos futuros consumidores americanos da Casa do Pão de Queijo. Desse modo, em cada seção da Unidade 2 desenvolveremos uma etapa do estudo.

Na unidade passada, conhecemos os modelos mentais e heurísticos dos consumidores. Agora, nossa atividade será analisar as culturas e subculturas que influenciam a tomada de decisão, verificando as estratégias locais e globais que poderão ser sugeridas para a Casa do Pão de Queijo. Para isso, você deverá elaborar uma tabela com os itens referentes às culturas e subculturas dos nova-iorquinos.

Para ajudar na elaboração do seu estudo, conheceremos como as culturas e subculturas interferem no comportamento dos consumidores, especificamente, os consumidores nova-iorquinos, o novo foco da Casa do Pão de Queijo. Essa cidade é conhecida como “a cidade que nunca dorme”, pois trata-se de uma cidade urbana, uma grande metrópole, com prédios altíssimos, muito populosa, com lugares mundialmente conhecidos, como a *Times Square* e a Estátua da Liberdade. Nova Iorque exerce grande influência sobre o comércio mundial, finanças, cultura, moda e entretenimento. A cidade é um grande centro de negócios internacionais e está cercada de cultura, com destaque para o teatro da Broadway. Apesar de possuir as quatro estações do tempo bem definidas, no verão as temperaturas são parecidas com as da cidade de São Paulo, mas no inverno a média da temperatura chega a ser 1°C com eventuais tempestades de neve que paralisam completamente a cidade.

Além de compreender como é a vida em Nova Iorque, precisamos relembrar alguns fatores da Casa do Pão de Queijo. A Casa do Pão de Queijo é muito tradicional, possui mais de 47 muito estilo bem brasileiro. Os produtos da loja são tipicamente brasileiros também e a empresa, apesar de topar alguns ajustes, não quer perder a essência da marca.

Agora que compreendemos um pouco da cultura local de Nova Iorque e relembramos a cultura pré-existente da Casa do Pão de Queijo, ficam algumas perguntas: será que a Casa do Pão de Queijo conseguirá se adaptar? Será que as ações locais, no Brasil, devem ser as mesmas que as ações globais a serem usadas em Nova Iorque? Vamos lá! Dedicação e foco na tarefa!

Não pode faltar

Ao estudarmos sobre cultura de consumo, devemos destacar que as empresas precisam estar atentas às necessidades dos clientes, que podem sofrer influências de diferentes culturas em que os consumidores estão inseridos. As culturas e subculturas refletem nos hábitos dos consumidores, no comportamento social, nos desempenhos individuais e coletivos e nas atitudes, o que requer diferentes práticas de gestão.



Assimile

A cultura é toda forma de manifestação de uma sociedade e ela está vinculada aos usos, costumes, normas, regras, comportamento e sistema de crenças. É uma construção humana de valores e perspectivas. O homem é produto e produtor de cultura. Já a subcultura é uma subdivisão dentro de uma cultura. São pessoas com características próprias que eventualmente podem ser contra a cultura dominante.

Quando tratamos de cultura, estamos em busca da compreensão dos hábitos e costumes que interferem nas tomadas de decisão dos consumidores. A cultura pode ser observada por meio de alguns elementos, como os valores, os rituais e os símbolos. Os valores constituem a parte mais interna e estável da cultura (VINSON; SCOTT; LAMONT, 1977) e "são invisíveis até o momento em que se tornam evidentes através do comportamento" (HOFSTEDE, 2001, p. 10). O ritual é marcado por um conjunto de

comportamentos habituais, podendo ser considerada uma ação social na qual o significado cultural é manipulado: "é uma oportunidade para evocar, afirmar, atribuir ou revisar símbolos convencionais e significados, dentro de uma ordem cultural" (MCCRACKEN, 1986, p. 78). Na religião, há muitos exemplos de rituais, como a eucaristia e o passe. Já os símbolos sugerem alguma coisa, podem ser imagens, elementos materiais e imateriais, palavras, que representam um comportamento ou atividade. Alguns exemplos são as bandeiras dos países, que os representam, a cruz da igreja, as letras.



Faça você mesmo

Vamos verificar se aprendemos mesmo o conceito dos símbolos?

Indique três símbolos que estão presentes no seu dia a dia e explique por que os escolheu.

Para cada país deve-se analisar quais são os valores, os rituais e os símbolos que as respectivas culturas empregam. As culturas podem ser diferentes quando avaliadas nos mais diversos mercados e internacionalmente não é diferente. O comércio exterior faz com que as empresas nacionais busquem atingir as necessidades e os desejos dos consumidores internacionais, ele dá às empresas a oportunidade de expandir seus negócios para vários mercados. Em virtude do aumento da competitividade no mercado global, a análise do comportamento do consumidor tem sido forte estratégia para elaboração da segmentação. É preciso atentar-se para as estratégias adotadas local e globalmente.



Refleta

Será que as estratégias adotadas em certas regiões, como em São Paulo podem ser usadas em Nova Iorque? Será que a cultura local de São Paulo é a mesma da região de Nova Iorque?

Certamente, as culturas podem variar de região para região e a gestão estratégica e o planejamento de marketing devem ser remodelados nesses casos. Os produtos, as formas de comunicação, a distribuição e até mesmo o preço podem ser ajustados de acordo com as variações das culturas de cada local.

Imagine que um sapato brasileiro será exportado para os EUA. O tamanho do sapato no Brasil é indicado por uma medida que não corresponde àquela usada nos EUA, ou seja, os países não compartilham a mesma unidade de medida. Deste modo, os produtos precisam sofrer algumas adaptações para que sejam vendidos no mercado americano. Querer alterar essa convenção de medida, fator cultural, pode ser muito complexo.

Com esse exemplo, percebemos que tentar compreender a cultura é como entender os padrões de pensar, reagir e sentir dos grupos humanos, adquiridos e transmitidos principalmente por símbolos que representam esses grupos e suas ideias e valores. Esse é o sentido mais antropológico da cultura.



Pesquise mais

Para se aprofundar no tema, o artigo aqui indicado apresenta uma relação entre as culturas nacionais e as áreas de marketing internacional e comportamento do consumidor. Boa leitura!

ROSSI, C. A. V.; SILVEIRA, T. Pesquisa sobre culturas nacionais: o inexorável futuro do marketing na globalização. **Revista Interdisciplinar de Marketing**, v. 1, n. 2, p. 6-22, maio/ago., 2002. Disponível em: <<http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/rimar/article/view/26334>>. Acesso em: 24 jun. 2016.

Além de compreendermos o conceito de cultura, precisamos entender também o que é a subcultura. Esse termo é empregado para pequenos grupos, com características próprias de crenças e comportamentos, que pertencem a culturas mais amplas da qual elas fazem parte. São uma subdivisão dentro de uma cultura dominante.

A subcultura é um grupo diferenciado dentro de uma cultura. Os membros de subculturas podem se agregar por diversos fatores, como idade, gostos musicais, ideais. Muitas vezes a subcultura pode se posicionar como oposta à cultura dominante e isso pode ser de forma radical ou parcial.

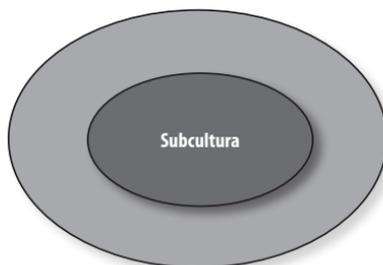


Exemplificando

Os punks são exemplos de subculturas, pois os membros desse grupo comungam estilos de vestimentas, são similares na aparência, usam um penteado peculiar (a crista). Os góticos também são bons exemplos, pois compartilham aparências similares com o uso exclusivo da cor preta nas suas roupas.

De acordo com Lenartowicz e Roth (2001), as subculturas são subdivisões da cultura nacional, compostas por uma combinação de situações, como classe social, etnia, região de residência ou filiação religiosa que, juntas, formam uma unidade funcional. Os autores ainda afirmam que aspectos históricos e geográficos que podem ter influenciado os valores do grupo também podem corroborar com a formação de subculturas.

Figura 2.2 | Cultura e subcultura



Fonte: Elaborada pela autora.



Exemplificando

No Brasil, gaúchos e nordestinos são bons exemplos. Usam roupas típicas (como as bombachas para os gaúchos), têm hábitos específicos de alimentação (beber com frequência o chimarrão para os gaúchos), comidas típicas (como o baião de dois do Nordeste), festas e outros costumes.

Em tempos de globalização, muitas culturas e subculturas têm sido absorvidas por diversas nações. Firat (1997) afirma que não importa a diferença entre países com melhores posições econômicas e maior influência ou com piores posições econômicas e menor influência, a globalização é definida pela presença dos mesmos estilos de vida, produtos, padrões de consumo e experiências culturais em todo o globo. Para Dalmoro e Nique (2012), essa globalização reproduz o mercado e os produtos encontrados nas grandes cidades do mundo, especialmente a cultura e o estilo de vida do no ocidente – mais especificamente nos Estados Unidos. Assim, enquanto as análises sobre a cultura global do consumo têm se concentrado principalmente na interconexão entre o global e o local, a resistência local contra o global tem também um papel nessa interação.

Podemos citar inúmeras marcas que estão se espalhando mundo afora, fortalecendo as respectivas marcas e aumentando a lucratividade das empresas.

Podemos comer um determinado hambúrguer de uma marca consagrada internacionalmente em quase todos os países do mundo e é possível perceber que mesmo tendo suas principais características intactas, essa empresa internacionalmente reconhecida realiza algumas adaptações em seus produtos de acordo com as culturas e subculturas de cada local em que se estabelece.

Entretanto, mesmo diante do contexto global, da universalização de alguns hábitos de consumo e de marcas, muitos costumes locais, enraizados em culturas e subculturas locais, como o ritual do chá dos japoneses, o carnaval dos brasileiros, o consumo de vinho pelos franceses, o consumo de bacalhau em Portugal, dificilmente serão eliminados. Com base nessa perspectiva, percebe-se certa resistência às mudanças em algumas culturas e o retorno às raízes, cultivados pelo tradicionalismo.

Arnould (2010) afirma que a cultura dos consumidores não é mais governada pela tradição, mas por fluxos de consumos globais. Porém, nem toda marca que se internacionaliza terá sucesso. É preciso conhecer profundamente a cultura, a subcultura e todas as outras características da sociedade internacional, levando em consideração as diversidades dos consumidores locais e globais.

A cultura global do consumo deve ser feita e refeita continuamente por meio das mudanças nas tecnologias, práticas e relações que intermedeiam os mercados (ARNOULD, 2010).

Os autores Dalmoro e Nique (2012) afirmam que a cultura global do consumo é produzida por agentes que buscam desenvolver commodities globais, ou seja, produtos que não estejam restritos a uma cultura local. Para isso, fazem uso dos fluxos globais para distribuir estas commodities nos mercados locais. A atuação das empresas, deste modo, faz com que os esses negócios deixem de ganhar, ignorando apelos nas ofertas. Assim, a resistência cultural ganha força, há a geração de motivações que tomam pública a manutenção da tradição local por intermédio do tradicionalismo, uma forma de resistência à cultura global do consumo.



Pesquise mais

Agora, leia o artigo *O comportamento do consumidor na perspectiva internacional*. Então, acesse o link disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/o-comportamento-do-consumidor-na-perspectiva-internacional/59589/>>. Acesso em: 24 jun. 2016.

Boa leitura!

Perceber as diferenças existentes nos grupos não é uma tarefa fácil, porém é fundamental para as empresas. Existem diferenças nos grupos de culturas e subculturas que interferirão na tomada de decisão dos consumidores. Essa atenção deve ser ainda maior quando estamos analisando e comparando as culturas e subculturas internacionais. Nesse caso, as diferenças entre os grupos examinados podem ser ainda maiores.



Pesquise mais

Leia também esta matéria que fala sobre empresas globais que precisaram se adaptar para os mercados locais. Surgindo um novo termo que define esta postura, o "Glocal". Acesse o link disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/863/noticias/produto-global-jeitinho-local-m0080975>>. Acesso em: 27 jun. 2016.

Boa leitura!



Faça você mesmo

Vamos exercitar um pouco?

Quais são as culturas brasileiras que dificilmente serão neutralizadas?



Vocabulário

Antropologia: ciência do homem no sentido mais lato, que engloba origens, evolução, desenvolvimentos físico, material e cultural, fisiologia, psicologia, características raciais, costumes sociais, crenças etc. (HOUAISS – dicionário eletrônico).

Sem medo de errar

Caro aluno, vamos nos concentrar agora na elaboração da tabela com os itens referentes às culturas e subculturas dos nova-iorquinos. Assim, a Casa do Pão de Queijo terá condições de saber se precisará adaptar seus produtos, preço, praça e promoção para vendê-los na cidade de Nova Iorque.

Vale lembrar que apesar de algumas adaptações, a Casa do Pão de Queijo é uma empresa tradicional que possui sua própria cultura, e que ela deve ser respeitada para não perder a sua essência.

Com a elaboração dessa tabela, colaboraremos com a construção do estudo de viabilidade de consumo dos futuros consumidores americanos da Casa do Pão de Queijo, diminuindo algumas dúvidas que a organização possa ter para atuar com o novo público. Nesta atividade, será elaborado também um relatório com as considerações pertinentes aos questionamentos: Será que a Casa do Pão de Queijo precisará adaptar radicalmente seus produtos? Será que o consumidor americano possui culturas que os impedem de comer esse tipo de alimento?

Muitos dados sobre os consumidores americanos foram passados no começo da nossa seção. Revise-os e vamos ao trabalho!



Atenção

Não se esqueça de considerar os valores da Casa do Pão de Queijo, visto que todas alterações são positivas para o posicionamento e estratégia da marca.

Avançando na prática

Sorvete internacional: a melhor sobremesa

Descrição da situação-problema

Uma empresa internacional de alimentação decidiu entrar no mercado brasileiro. Para isso, montou estruturas nos estados do Rio de Janeiro, São Paulo e Rio Grande do Sul. Sua comida é reconhecida internacionalmente, seus pratos são famosos pelo sabor e pelos altos preços. Ao trazer uma de suas renomadas sobremesas para o cardápio desses estados – um sorvete maravilhoso de leite de cabra –, a empresa se deparou com uma complicação: o estado do Rio de Janeiro e o do Rio Grande do Sul consumiram pouquíssimo o famoso sorvete.

A empresa tratou logo de realizar uma pesquisa de mercado e descobriu que o produto foi bem aceito em São Paulo porque o estado estava familiarizado com culturas internacionais. Apesar do calor frequente do Rio de Janeiro, os cariocas não gostaram do sabor (leite de cabra) e por

isso ficavam receosos em fazer o pedido. Já os gaúchos não consumiam a sobremesa porque o estado mantinha temperaturas baixas que não combinavam com sorvete.

Diante desse cenário, o que se pede é uma proposta de solução para a sobremesa do Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul, que leve em conta os aspectos culturais de cada cidade.



Lembre-se

Os produtos podem sofrer adaptações que considerem os fatores culturais locais.

Resolução da situação-problema

Considerando a situação da empresa, percebe-se que não foram avaliadas as questões culturais locais de cada região para que o sorvete fosse vendido. Assim, no Rio de Janeiro, o produto poderia conter complementos muito comuns ao brasileiro, como calda de chocolate e morango com preços mais acessíveis que impulsionasse o consumo. Já no Rio Grande do Sul, a empresa poderia trabalhar com sobremesas variadas, como tortas, assados e caldas quentes que combinam com temperaturas de inverno.



Faça você mesmo

Analisando as características regionais descritas na atividade anterior, crie três tipos de sobremesas que poderiam ser servidas no Rio Grande do Sul.

Faça valer a pena

1. Sabe-se que o homem tem relação direta com a cultura e sua formação e que a cultura representa um grupo social.

Diante dos dados expostos, qual alternativa apoia a frase acima?

a) O homem possui relação indireta com a cultura, pois isso ocorre de forma natural.

- b) O homem possui relação direta com a cultura, mas nenhuma relação com sua formação.
- c) A cultura mostra pouco das características dos homens.
- d) O homem é produto e produtor de cultura.
- e) O homem tem seus costumes próprios, indiferente do grupo que pertence.

2. Nos Estados Unidos, negros, hispânicos, asiáticos e caucasianos são grupos que reproduzem culturas características, porém todos são vistos como “americanos” por outros povos.

Baseado nos conceitos de cultura e subcultura, aponte a alternativa que indica a relação com o texto-base:

- a) O texto mostra a cultura de cada grupo.
- b) O texto aponta a subcultura.
- c) O texto mostra somente a cultura dos EUA.
- d) O texto relata a importância da cultura americana.
- e) O texto indica quantas culturas tem os EUA.

3. (...) No final dos anos 90, o grupo americano que reúne de estúdios a parques cometeu uma sequência de erros com a inauguração da EuroDisney, nos arredores de Paris. Tudo foi feito contrariando hábitos de consumo europeus: a venda de vinho era proibida nos restaurantes, as regras de vestuário dos funcionários eram rígidas demais e o preço das lembrancinhas nas lojas, exorbitante (...) Em setembro do ano passado, o grupo inaugurou seu parque em Hong Kong. Disposta a acertar, a Disney carregou nas tintas locais: a personagem Mulan, inspirada numa lenda chinesa, ganhou tanto espaço quanto o Mickey Mouse, a praça de alimentação inclui uma casa de chá e até especialistas em *feng shui*, técnica chinesa de harmonização de ambientes, foram chamados para indicar o melhor lugar para as caixas registradoras. (EXAME, 2016)

De acordo com o texto acima, podemos afirmar:

- a) É preciso conhecer parcialmente a cultura da sociedade internacional.
- b) A subcultura internacional deve ser analisada somente quando interferir nas estratégias.
- c) Nem toda marca que se internacionaliza terá sucesso.
- d) Todas as características da sociedade internacional são semelhantes às da sociedade local.
- e) As diversidades dos consumidores locais e globais sempre são irrelevantes.

Seção 2.3

Estilo de vida do consumidor

Diálogo aberto

Olá, aluno! Na seção passada, estudamos como as culturas e subculturas influenciam o comportamento do consumidor e como as estratégias locais e globais devem se adaptar a cada região.

Agora, conheceremos um pouco sobre o estilo de vida do consumidor. Estudaremos as diferentes fases de estilo de vida dos consumidores, que variam de acordo com faixas etárias, crenças, família. Será que a fase de vida que estamos vivendo influencia no nosso comportamento de consumo? Ao longo desta seção, você conseguirá responder a essas e a muitas. e muitas outras perguntas.

Nesta seção, também não podemos deixar de ajudar no desenvolvimento do estudo de viabilidade de consumo dos futuros consumidores americanos da Casa do Pão de Queijo. Então, nossa missão será verificar em qual fase de estilo de vida estão os seus futuros clientes. Assim, você deverá fazer essa tarefa e desenvolver um gráfico agrupando os diferentes estilos de vida, baseado na idade. Esse gráfico complementar os resultados já apresentados na primeira seção, em que conhecemos os modelos mentais e heurísticos e da segunda seção, que após analisarmos as culturas e subculturas que influenciam a tomada de decisão, apresentamos uma planilha para ajudar a Casa do Pão de Queijo para verificar as melhores estratégias locais e globais a serem tomadas.

Já sabemos muito da cultura e da subcultura dos nova-iorquinos. Precisamos agora conhecer um pouco sobre a fase de vida em que estão os futuros clientes da Casa do Pão de Queijo, certo? Então, vamos lá!

Os americanos serão divididos em três grandes grupos para facilitar a nossa análise: jovens de 15 até 21 anos, adultos acima de 21 até 60 anos e adultos com mais de 60 anos. Os jovens de até 21 anos representam 25% dos consumidores da Casa do Pão de Queijo. Eles possuem mais tempo livre, estão, em sua maioria, em universidades, desejam explorar novas aventuras mundo afora, dão muita atenção para opinião de amigos.

Já os adultos com idade acima de 21 até 60 anos, o maior grupo - 60% do total de consumidores -, não possuem tanto tempo livre, pois estão presos aos seus trabalhos diários. Eles escutam a opinião dos familiares, preocupam-se com o sustento de suas famílias, possuem mais obrigações. Os adultos com mais de 60 anos, por sua vez, é o menor grupo - 15% do total de consumidores, mas que está em ascensão, pois há uma crescente elevação da qualidade de vida, dos estudos relacionados aos remédios e das tecnologias que facilitam várias atividades diárias na vida dos seres humanos. Além disso, sempre dão muitos conselhos e também escutam opinião dos familiares.

Agora que já temos esses dados, podemos dar andamento ao nosso gráfico. Boa sorte!

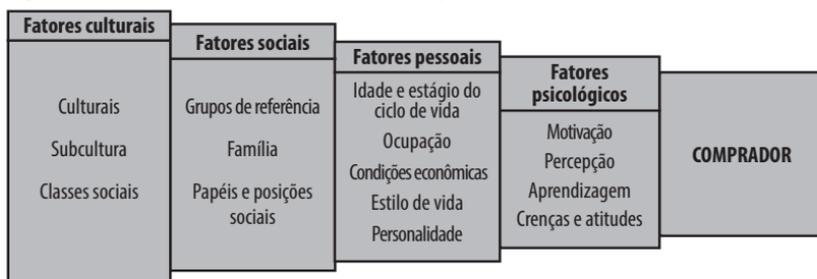
Não pode faltar

Conhecer o comportamento dos consumidores não é tarefa fácil, pois muitos são os fatores que podem influenciar na sua escolha. Apesar de ser uma área interdisciplinar, pois envolve conceitos e ferramentas metodológicas de diferentes áreas de conhecimento como psicologia, economia, sociologia, a área de marketing, especificamente, tem se aprofundado nesse tema, buscando encontrar respostas capazes de ajudar as empresas no desenvolvimento de estratégias assertivas, que atendam à necessidade dos seus consumidores.

Ao compreender o comportamento dos consumidores, torna-se possível o aumento nas vendas, no nível de satisfação dos clientes e pode haver uma melhora no relacionamento com eles.

Percebe-se, então, que quanto mais conhecimento sobre o comportamento dos consumidores, mais preparados estaremos para lidar com a concorrência e com os clientes. Kotler (1998) explica que o indivíduo como consumidor sofre influências psicológicas, pessoais, sociais e culturais e apresenta um modelo que demonstra os fatores psicodinâmicos internos e externos que atuam sobre o consumidor.

Figura 2.3 | Fatores influenciadores no comportamento do consumidor



Fonte: Kotler (1998, p. 163)

Já analisamos na seção anterior a cultura de consumo, que engloba os fatores culturais, com as culturas e subculturas, mostrando como as crenças, os valores, os rituais e os símbolos revelam as culturas e as subculturas que influenciam nos comportamentos sociais. Os fatores sociais e psicológicos foram quase em sua totalidade abordados na primeira seção desta unidade quando analisamos a tomada de decisão com questões heurísticas e os modelos mentais. A família e os papéis e posições sociais são fatores que merecem destaque, pois esses dois elementos interferem na tomada de decisão do consumidor.

Kotler (1998) afirma que existem os grupos de afinidade: os “primários” e os “secundários”. O grupo “primário” é informal, é constituído pelos amigos, pelos vizinhos, pela família e pelos colegas de trabalho; com esses grupos o indivíduo interage com mais frequência. Já o grupo secundário tende a ser mais formal, é formado pelas religiões, sindicatos e profissões e exigem interação menos contínua.

Para Kotler e Keller (2006, p. 117) “os membros da família constituem o grupo primário de referência de maior influência”. Ou seja, eles têm grande interferência nas decisões dos consumidores, seus hábitos, opiniões e atitudes serão considerados nas decisões dos outros familiares. Entretanto, Solomon (2002) informa que cada vez mais a estrutura familiar vem se modificando, está diminuindo e, à medida que isso acontece, as pessoas estão colocando ênfase ainda maior em irmãos, amigos íntimos e outros familiares para ter companhia e apoio social. Assim, os papéis assumidos por cada membro reconhecido como importante para cada consumidor deve ser considerado pelas empresas.



Exemplificando

Uma família que possui o hábito de ouvir músicas certamente influenciará no gosto musical dos entes familiares.

As pessoas possuem papéis e posições sociais em grupos sociais que participam. Kotler (1998) afirma que o ser humano escolhe produtos que referenciem seus papéis e status na sociedade. Churchill e Peter (2000, p. 160) destacam também que "pessoas de diferentes classes sociais tendem a fazer escolhas distintas em relação às suas roupas, decoração doméstica, uso do tempo de lazer, meios de comunicação e padrões de gastos e poupanças".

Ao que se refere aos fatores pessoais, Kotler (1998) elenca cinco itens: idade e estágio do ciclo de vida, ocupação, condições econômicas, estilo de vida e personalidade. Todos estes interferem na tomada de decisão e os momentos e vivência pelos quais o indivíduo passa influenciam nos seus hábitos e decisões de consumo. Para Spaargaren (2003, p.689), "o estilo de vida de cada indivíduo é construído a partir de uma série de blocos que correspondem a um conjunto de práticas sociais invocado no seu cotidiano".



Refleta

Será mesmo que as práticas sociais cotidianas de cada indivíduo constituem seu estilo de vida? Será que esse estilo de vida poderá mostrar tendências de comportamento?

Ao longo da vida, as pessoas vão vivenciando e experimentando coisas diferentes, o que faz com que suas necessidades e desejos sofram mudanças, ou seja, se modificam com o passar do tempo. Kotler e Keller (2006) salientam que a idade tem relação com o gosto por roupas, móveis e lazer em geral.

A ocupação está relacionada à profissão que o consumidor exerce. O cargo diz muito sobre os hábitos de consumo e suas relações sociais. Uma secretária precisa estar sempre preocupada com sua aparência, então tende a comprar roupas bem cortadas. Já um grande executivo, normalmente, é acostumado com itens bem caros, restaurantes internacionais, títulos de clubes tradicionais, carros luxuosos. Para Kotler (1998), o trabalho está

altamente ligado aos padrões de consumo, o cargo está diretamente ligado às questões econômicas e, no que tange esse assunto, a relação do patrimônio e renda disponível com os gastos e despesas faz com que o consumidor também afete as escolhas de produtos.

O estilo de vida que se leva é um elemento muito importante de ser analisado para compreender o comportamento de consumo. O estilo de vida refere-se às atividades que os consumidores exercem, os interesses que normalmente eles têm e as suas opiniões.



Faça você mesmo

Vamos analisar uma situação e montar uma tabela:

Pense no seu estilo de vida. Agora reflita em quais comportamentos seu estilo de vida interfere na sua vida. Será que se você tivesse outros costumes, teria esses mesmos comportamentos? Vamos lá, exercite! Sua tabela deverá ter três campos: estilo de vida, comportamentos e comportamentos com estilo de vida diferente do atual.

As atividades, os interesses e as opiniões de cada consumidor estão relacionados também à personalidade de cada um, que pode estar ligada aos valores, às crenças, às culturas, às preferências e às subculturas. Para Mattei et al. (2006), "a personalidade é considerada como um traço psicológico distinto, o qual acarreta reações relativamente coerentes e contínuas sobre determinados estímulos do ambiente. Dentre suas principais características pode-se citar: autoconfiança, domínio, autonomia, submissão, sociabilidade, postura defensiva e adaptabilidade. É interessante afirmar que as marcas também têm personalidade própria, sendo que os consumidores tendem a escolher aquelas cuja personalidade combine com a sua". Assim, quanto mais conhecermos sobre a personalidade dos consumidores, melhor será para a empresa.



Pesquise mais

Leia o artigo *A personalidade, valores e estilo de vida no processo de compra* e aprofunde um pouco mais sobre o assunto. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/a-personalidade-valores-e-estilo-de-vida-no-processo-de-compra/1048/>>. Acesso em: 25 jun. 2016.

Para Jung (1971), existem características que determinam cada tipo de personalidade, são as chamadas “personalidades junguianas”. Conhecendo cada uma, a empresa tem vantagem competitiva, podendo desenvolver melhores produtos e serviços para seus consumidores, ao relacionar a personalidade com a tomada de decisão. Os tipos de personalidade de acordo com Jung (1971), são:

1. Sentimento – Emoção: as decisões são tomadas com base subjetiva, possuem ponto de vista empírico, podem considerar a opinião alheia para tomar decisões e o materialismo reflete como os objetos impactarão outros.

2. Sentimento – Pensamento: avaliam questões econômicas, são racionais ao tomar decisões, são sensíveis a preço, obtêm informações para tomar decisões mesmo que demande esforços, o materialismo reflete motivo pessoal ou particular e evitam riscos.

3. Intuição – Emoção: são “orientados para pessoas”, consideram a opinião alheia, ao tomar decisões têm como base questões subjetivas, são menos sensíveis a preço, consideram uma ampla faixa de opções ao tomar as decisões, buscam risco e aventuram-se com novidades.

4. Intuição – Pensamento: estão prontos para assumir riscos, podem ser especulativos nas decisões, têm uma ampla visão da situação pessoal, ponderam as opções mentalmente.

Em suma, o tipo de padrão de consumo é moldado conforme o ciclo de vida da família, além da idade e do sexo de cada um de seus membros em qualquer ponto no tempo. É importante considerar as transições e as mudanças que ocorrem no decorrer da vida, tais como: o casamento, o nascimento dos filhos, o divórcio, a viuvez, dentre outros, além do surgimento de novas necessidades nesse caminho. Isso deve ser levado em consideração quanto aos prestadores de serviço (bancos, advogados de família, conselheiros matrimoniais), que devem se atentar sobre as maneiras como podem ser úteis (MATTEI *et al.*, 2006).



Assimile

De acordo com a fase de vida em que estiver o consumidor, suas atitudes poderão sofrer alterações. As empresas precisam estar atentas.



Pesquise mais

Vamos estudar um pouco mais sobre o assunto? O link abaixo relaciona o estilo de vida e com a segmentação de mercado:

Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/a-influencia-do-estilo-de-vida-dos-consumidores-na-segmentacao-de-mercados/55234/>>. Acesso em: 20 jun. 2016.



Pesquise mais

Leia este artigo *Comportamento do consumidor: análise das variáveis mais significativas no processo de compra da Geração Y em São Paulo* da Revista Anagrama. Disponível em: <<http://www.revistas.univerciencia.org/index.php/anagrama/article/viewFile/8861/8051>>. Acessado em: 28 jun. 2016.



Vocabulário

Psicodinâmico: próprio ou relativo a qualquer sistema psicológico que busca explicação do comportamento em termos de motivos (HOUAISS – dicionário eletrônico).

Sem medo de errar

Caro aluno, é chegada a hora de ajudarmos a Casa do Pão de Queijo com a elaboração da análise do perfil dos futuros consumidores e com o desenvolvimento de um gráfico agrupando os diferentes estilos de vida, baseado na idade. Devemos lembrar que esse gráfico comporá o estudo

de viabilidade de consumo dos futuros consumidores americanos da Casa do Pão de Queijo e que ele complementar os resultados já apresentados na primeira seção, em que conhecemos os modelos mentais e heurísticos dos consumidores. Na segunda seção, serão exploradas as culturas e subculturas que influenciam a tomada de decisão.

Para esta atividade, sugerimos que insira um relatório descrevendo os perfis dos grupos dos futuros consumidores da Casa do Pão de Queijo, pois quando é solicitada uma demonstração gráfica, é importante que seja precedido de um relatório, pois dessa forma ficam mais claras e objetivas

Vamos ao trabalho?



Atenção

A análise de todos os perfis de consumidores é fundamental para as definições estratégicas e o sucesso da empresa.

Avançando na prática

A corretora de imóveis e o segmento de luxo

Descrição da situação-problema

Janete sempre foi uma excelente corretora de imóveis e durante sua carreira acumulou dez anos de experiência na área vendendo imóveis populares. Suas referências sempre foram as melhores e, após ter completado 33 anos, Janete recebeu uma promoção dentro da empresa, então começará a vender imóveis de luxo.

Ela afirma que está pronta para enfrentar novos desafios. O mercado atualmente não é muito promissor, tendo em vista a crise em que vivemos, mas a empresa da Janete aponta que ainda existe uma larga demanda para esse segmento.

Agora, muitas perguntas passam na cabeça de Janete: São muitas as diferenças existentes entre os segmentos? Quais são os aspectos do estilo de vida do consumidor que farão com que ele escolha os apartamentos?

Vamos ajudar Janete a responder a essas questões?



Lembre-se

A fase de vida do consumidor influencia sua tomada de decisão de compra.

Resolução da situação-problema

Janete deve estar atenta, pois vender imóveis populares e de luxo envolve algumas diferenças. Primeiramente no próprio imóvel: design, valores e localização e, em segundo lugar, os clientes. Esses segmentos possuem diferenças e as exigências de conforto, status, estilo e sofisticação no imóvel de luxo são maiores.

Outro aspecto importante está relacionado ao estilo de vida diferente dos consumidores. Enquanto os consumidores de imóveis populares frequentam, normalmente, locais simples e com preços acessíveis, os de luxo, geralmente, gostam de lugares tradicionais, renomados e caros. A interferência da família também pode ser distinta em cada segmento, assim como as experiências de uma forma geral.

Assim, indica-se que a Janete estude bastante seu novo ramo para ter sucesso em suas vendas, prosperando em sua carreira.



Faça você mesmo

Vamos colaborar ainda mais com a Janete?

Imagine que você é a Janete. Ao analisar o estilo de vida dos segmentos você identificou que na média os consumidores dos dois ramos possuem a mesma faixa etária. Além disso, percebeu também que o segmento de luxo não dá atenção para opinião de amigos e familiares, enquanto que o popular se preocupa com a opinião desses grupos.

Agora, estabeleça dois pontos positivos para cada segmento.

Vamos lá!

Faça valer a pena

1. Apesar da grande dificuldade em se analisar o comportamento dos consumidores, muitos são os benefícios apreciados pelas empresas que conseguem realizar essa análise.

Sendo assim, qual alternativa aponta esses benefícios?

- a) Aumento nos investimentos em novas plantas fabris.
- b) Melhoria nos aspectos políticos.
- c) Melhoria nos investimentos em maquinários.
- d) Aumento nas vendas, no nível de satisfação e no relacionamento com os clientes.
- e) Melhoria na qualidade dos fornecedores.

2. Diferentes estilos de vida geram:

I - diferentes necessidade e desejos

E, por consequência,

II - diferentes comportamentos de compra.

Assinale a alternativa correta.

- a) Os itens I e II são incorretos.
- b) O item I está correto e o item II está incorreto.
- c) O item I está incorreto e o item II está correto.
- d) Os itens I e II são corretos.
- e) O item I está correto, mas não é justificado no item II.

3. Kotler (1998) apresenta um modelo com os seguintes fatores: psicológicos, pessoais, sociais e culturais. A que eles se referem?

- a) Fatores responsáveis pelo sucesso das empresas.
- b) Fatores subjetivos para análise de segmentos específicos.
- c) Fatores econômicos e sociais.
- d) Fatores exclusivamente culturais.
- e) Fatores que influenciam o comportamento do consumidor.

Seção 2.4

Comportamento do consumidor *online*

Diálogo aberto

Caro aluno, estamos quase terminando o desenvolvimento do estudo de viabilidade de consumo dos futuros consumidores americanos da Casa do Pão de Queijo. Já concluímos três etapas deste processo.

Na Seção 2.1, conhecemos os modelos mentais e heurísticos dos consumidores; na Seção 2.2, analisamos as culturas e subculturas que influenciam a tomada de decisão, colaborando com a escolha das melhores estratégias locais e globais para a Casa do Pão de Queijo; já na Seção 2.3, verificamos em qual fase de estilo de vida estão os seus futuros consumidores. Agora nos falta uma etapa a ser concluída: checar o comportamento dos consumidores com a interferência da internet e mídias sociais.

Nesta seção, compreenderemos como a internet mudou o comportamento do consumidor e qual é a interferência das mídias sociais na tomada de decisão. Esse conhecimento nos ajudará com o nosso quarto e último estágio do desenvolvimento do estudo de viabilidade de consumo dos futuros consumidores americanos da Casa do Pão de Queijo.

A fase quatro do desenvolvimento do estudo para a Casa do Pão de Queijo deverá ser composta por um relatório apontando a influência das mídias sociais e da internet no comportamento do consumidor, que possibilitará o conhecimento dos fatores que interferem na tomada de decisão dos seus consumidores na mídia digital. Assim, a empresa poderá tomar decisões de sucesso.

Para lhe ajudar neste exercício, faremos uma viagem por meio da leitura sobre os seguintes temas: a internet, as mudanças na comunicação de marketing e os seus reflexos na tomada de decisão dos consumidores. Assim, você terá conhecimentos para realizar seu relatório e colaborar com a Casa do Pão de Queijo.

Você está pronto para esse novo desafio? Fique atento, faça uma leitura minuciosa e anote tudo que você achar importante, deste modo, sua

atividade estará o mais completa possível e a Casa do Pão de Queijo terá mais insumos para suas decisões estratégicas.

As quatro atividades realizadas nas Seções 2.1, 2.2, 2.3 e 2.4 compõem o estudo de viabilidade de consumo dos futuros consumidores americanos da Casa do Pão de Queijo. Ao finalizarmos esta seção, encerramos também o estudo de viabilidade e, assim, compreenderemos a importância de saber como se dá a tomada de decisão dos consumidores e as influências que podem existir nesse processo, como: fatores da análise ambiental, internet, culturas, modelos mentais, heurística e estilo de fase de vida.

Boa leitura!

Não pode faltar

A área da comunicação é uma das mais importantes no marketing, pois é responsável pela divulgação, informação e lembrança de produtos e serviços para os consumidores. Com a internet, muitas alterações estão sendo reconhecidas nessa área.

A Web 1.0 foi a primeira geração da internet, superada pela Web 2.0. Na primeira, os sites eram trabalhados isoladamente, os conteúdos eram desintegrados e estáticos. Já com a nova versão, os recursos e as tecnologias possibilitam um maior grau de interatividade e colaboração no uso da internet. Os usuários podem interagir mais com as empresas, os conteúdos são integrados, o que facilita a relação empresarial com seus públicos de interesse.

Os hábitos das pessoas vêm sofrendo alterações com a internet, que buscam cada vez mais conforto, rapidez, agilidade e segurança para realizar compras e a internet proporciona tudo isso. Ainda há quem se sinta inseguro para comprar on-line, haja vista os inúmeros hackers e vírus espalhados em toda rede.

A internet traz informação e interação para seus usuários e seus reflexos são percebidos pelas empresas. A comunicação na internet, ou seja, a comunicação digital permite o acesso aos dados muito distantes, proporciona o agrupamento de pessoas com culturas e subculturas semelhantes, redefine as fronteiras do público e do privado, gerando também mobilidade e interatividade (AMARAL, 2004).

Muitas são as formas de comunicação existentes na internet: e-mails, sites, mídias sociais – blogs, *Facebook*, *Instagram*, entre outras, que proporcionam uma postura menos passiva e mais ativa. Os usuários da internet por meio dessas formas emitem suas opiniões sobre os produtos e os serviços de empresas e os outros clientes acabam sendo influenciados.



Refleta

Neste momento, é apropriada a reflexão sobre qual é a influência de outros usuários na sua tomada de decisão. Você já parou para pensar que muitas vezes damos ouvidos para a opinião de pessoas sem conhecê-las pessoalmente para escolher qual produto ou serviço devemos comprar?



Faça você mesmo

Uma boa questão para discutir é: qual é a influência do seu vizinho no seu processo de compra de um sapato? Agora, reflita sobre a interferência de um desconhecido da internet no seu processo de compra do mesmo sapato. Responda em grupo se vocês acreditam que a empresa que fabrica esse sapato leva em consideração essas influências (ou a sua ausência) apontadas por vocês para vender seus produtos.

Estudos mostram que os consumidores buscam informações online antes de realizar suas compras. Sites de buscas e mídias sociais são as principais formas utilizadas para isso; os usuários conversam ou compartilham informações antes de adquirir o bem ou o serviço desejado. De acordo com Friedl e Vercic (2011), os blogs ou vídeos – mídias sociais – são mais populares para a partilha de comunicação de muitos para muitos.

Tabela 2.1 | Formas na internet

Forma	Características
E-mail	Mensagem eletrônica, envio e recepção de mensagens por meio da internet.
Site	Local na internet identificado por um nome de domínio (endereço na internet), constituído por uma ou mais páginas que podem conter textos, gráficos e multimídia, em que são geradas e negociadas trocas entre as organizações e seus clientes.
Mídia sociais	Espaços criados na internet para interação entre os usuários.

Fonte: adaptada de Crescitelli e Shimp (2012).

Tendo em vista a importância da internet, as empresas têm investido em mídia digital e, de acordo com dados do IAB, os investimentos em mídias digitais pelas empresas em 2015 foram de R\$9,3 bilhões e em 2016 a expectativa é de R\$10,4 bilhões. A revista Exame afirma em uma pesquisa que o Brasil está ranqueado como terceiro país que mais compartilha informações em mídias sociais, sendo que 54,4% da população teve acesso à internet de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).



Assimile

Apesar da mídia de massa ainda existir, a mídia digital vem ganhando espaço devido às características expansivas, conectivas e por proporcionar uma nova forma de relação entre as empresas e seus públicos de interesse.

Com seu papel mais ativo, o consumidor tornou-se colaborativo, cooperando com informações, opiniões e sugestões, que, em muitos casos, ditam regras para as empresas. Os consumidores participam das estratégias das empresas, atuam em grupo na internet para emitir opiniões, gerar conceitos e, muitas vezes, para criticar empresas e seus produtos. Assim, percebemos que a internet proporciona poder para os consumidores, que não era proporcionado nas mídias tradicionais. Nas mídias tradicionais, os consumidores estão em posição passiva, somente recebem informações em forma de propaganda, por exemplo.

Essa alteração modifica o comportamento de consumo. Atualmente, cada vez mais, exige-se das organizações transparência, qualidade e preços justos e nesse cenário as instituições precisam se adaptar para que consigam obter vantagens competitivas frente aos seus concorrentes.



Exemplificando

Hoje para realizarmos uma compra, consultamos as mídias sociais, verificando como foi o desempenho dos serviços prestados por determinadas empresas ou quão bom é determinado produto. Um bom exemplo disso são as discussões em fóruns estabelecidos em sites e blogs. Os consumidores e usuários da internet estabelecem diálogos entre si, que influenciam na tomada de decisão das demais pessoas.

As empresas menores possuem espaço na mídia digital e isso também influencia o comportamento de compra dos consumidores. Antes, na mídia tradicional de massa, quanto mais fossem expostos os produtos, melhor seriam os resultados das vendas. Agora, na mídia digital, o usuário escolhe o que assistirá, podendo inclusive comentar e criticar o que vê. Assim, empresas de diversos setores e tamanhos ganham espaço e a custos baixos, já que a mídia digital não exige investimentos tão altos se comparada com a mídia tradicional. O grande desafio está em conseguir atrair os usuários para as páginas das empresas.

A internet mudou por completo o cenário da comunicação e, por consequência, o comportamento do consumidor, que produz conteúdos sobre a marca, busca informações na mídia digital para decidir suas compras e muitas vezes decidem sobre o destino de um produto ou serviço e até mesmo de uma instituição.



Pesquise mais

Percebemos o quão importante é o consumidor na atualidade, não é mesmo?

Então, pesquise um pouco mais sobre o assunto, lendo o seguinte artigo:

MAYA, Paulo Cesar da Cunha; OTERO, Walter Ruben Iriondo. A influência do consumidor na era da internet. **Revista FAE**, Curitiba, v. 5, n. 1, p. 71-81, jan./abr. 2002. Disponível em: <<https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/viewFile/448/343>>. Acesso em: 27 abr. 2016.

Na internet, as mídias sociais exercem grande influência na tomada de decisão dos consumidores. Para Moura (2010), as ações nas mídias sociais visam promover experiências e interações diretas entre a marca e o usuário, fortalecendo na mente do cliente conceitos ou reforços intangíveis que venham à tona do momento de decisão.

Nas mídias sociais, as empresas podem consultar quais são as preferências e os hábitos dos consumidores, aprimorando seus produtos e serviços. Do mesmo modo, com essas ferramentas, é possível descobrir novas formas de comunicação com linguagem adequada para cada tipo de público.

O uso das mídias sociais pelos usuários tem motivações diferentes, podendo ser para leitura de notícias, informações sobre produtos, atualidades e estabelecimento de grupos sociais, sendo mais utilizadas

na busca de informações e avaliação de alternativas (BLACKWELL et al., 2005), o que mostra que o usuário não vê esse uso somente como entretenimento, mas também para captar informações sobre marcas, empresas, produtos e funcionalidades. Os usuários trocam experiências positivas e negativas nessas mídias, que ganham força na internet por meio do boca a boca eletrônico.

Apesar de toda influência exercida pela mídia social sobre a tomada de decisão dos consumidores, outros fatores também devem ser considerados no processo de decisão, tais como cultura, subculturas, idade, ocupação. Ou seja, são muitos os elementos a serem avaliados pelas empresas para que seus produtos e serviços atendam às necessidades e aos dos consumidores.



Vocabulário

Fórum: são espaços abertos em sites para que os usuários possam expor opiniões, fazer sugestões e críticas para outras pessoas.

Boca a boca eletrônico: compartilhamento da opinião pessoal na internet sobre experiências positivas e negativas de produtos e serviços.

Sem medo de errar

Caro aluno, vamos finalizar o estudo de viabilidade de consumo dos futuros consumidores americanos da Casa do Pão de Queijo? Para isso, precisamos elaborar o relatório apontando a influência das mídias sociais e da internet no comportamento do consumidor. Você fez uma leitura minuciosa como foi indicado? Então vamos!

Com a leitura do texto, pudemos perceber que a internet mudou a forma como as empresas e seus públicos de interesse se comunicam. Os usuários ganharam mais poder e autonomia, gerando informações na mídia digital que servem de base para a tomada de decisão de outros usuários e consumidores.

Cada vez mais as pessoas buscam conforto, rapidez, agilidade e segurança para realizar compras, reúnem-se em grupos para sanar dúvidas e discutir sobre produtos e serviços.

Percebe-se que a internet e as mídias sociais influenciam na tomada de decisão, mas que outros fatores também precisam ser considerados pelas empresas para que seus produtos atendam aos desejos às necessidades, como a cultura, subcultura, idade e ocupação.



Atenção

A leitura minuciosa de cada parágrafo irá cooperar com a elaboração de um relatório mais completo e elementar para o estudo de viabilidade de consumo dos futuros consumidores da Casa do Pão de Queijo.

Avançando na prática

O site de reclamações

Descrição da situação-problema

Flora é proprietária de pequena pizzaria na zona sul de São Paulo. Sempre realizou sua propaganda por meio da mídia impressa, as revistas. Flora nunca teve tempo para fazer sua divulgação na mídia digital e também não acredita que essa ferramenta possa refletir aumento nas vendas.

Um cliente da pizzaria da Flora teve uma experiência muito desagradável durante seu atendimento em um determinado dia. Ele discutiu com o garçom que, na opinião do cliente, era muito mal-educado. Insatisfeito com o atendimento, o cliente fez uma reclamação da pizzaria em um site específico para reclamações de empresas.

Flora não sabe por que sua demanda tem diminuído, já que sua pizzaria não tem site e não faz nenhuma divulgação na internet.

Sabendo da situação da pizzaria da Flora, quais sugestões você faria para ajudá-la?



Lembre-se

Muitas são as formas de comunicação existentes na internet que proporcionam aos usuários uma postura menos passiva e mais ativa. Estes emitem suas opiniões sobre os produtos e os serviços de empresas e os outros usuários acabam sendo influenciados.

Resolução da situação-problema

Percebe-se claramente que a pizzaria da Flora precisa responder à reclamação na internet, solucionando todo e qualquer mal-entendido, pois mesmo que a sua empresa não esteja no meio digital, os consumidores estão consultando a opinião dos usuários para frequentar lugares como restaurantes e isso está trazendo reflexos para sua demanda e, por consequência, sua rentabilidade.



Faça você mesmo

Visite um site de reclamações de empresas e verifique quais são os registros mais comuns. Agora, analise quais ações elas estão tomando para que a influência negativa de alguns usuários não contamine todos os outros.

Faça valer a pena

1. Qual é a diferença da Web 1.0 para a Web 2.0?

- a) A Web 2.0 é mais estática.
- b) A Web 2.0 possibilita um maior grau de interatividade e colaboração no uso da internet.
- c) A Web 2.0 é mais padronizada.
- d) A Web 2.0 usa exclusivamente a multimídia.
- e) A Web 2.0 é mais complexa para o usuário.

2. Os hábitos dos consumidores vêm sofrendo alterações com a internet. Essa mídia dá mais poder para usuário e consumidores.

Quais são os fatores proporcionados pela internet?

- a) Conforto, rapidez, agilidade e segurança para realizar compras.
- b) Rapidez e conforto, mas gera insegurança.
- c) Agilidade, conforto e rapidez para realizar compras.
- d) Rapidez e melhores condições de pagamento para realizar compras.
- e) Conforto, rapidez e segurança para realizar compras.

3. Considerando que a comunicação é uma das áreas mais importantes no marketing, indique quais são as suas responsabilidades.

- a) Precificação, divulgação e informação.
- b) Divulgação, informação e lembrança de produtos e serviços para os consumidores.
- c) Desenvolvimento de produto e propaganda.
- d) Propaganda.
- e) Análise da praça e divulgação de produtos e serviços para os consumidores.

Referências

- ARAÚJO, L. U. et al. Medicamentos genéricos no Brasil: panorama histórico e legislação. **Rev. Panam Salud P**
- BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W.; ENGEL, J.F. **Comportamento do consumidor**. São Paulo: Cengage Learning, 2005.
- BRANCO, A. K. C. **O comportamento do consumidor na perspectiva internacional**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/o-comportamento-do-consumidor-na-perspectiva-internacional/59589/>>. Acesso em: 24 jun. 2016
- CARNETI, K. Brasil é o 3º país que mais compartilha posts em redes sociais. **Revista Exame**, jul./2014. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/tecnologia/brasil-e-3o-pais-que-mais-compartilha-posts-em-redes-sociais/>>. Acesso em: 27 abr. 2016
- CHURCHILL, G. A.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- CRESCITELLI, E.; SHIMP, T. A. **Comunicação de marketing**. São Paulo: Cengage, 2012.
- ESTADOS UNIDOS BRASIL. A “cidade que nunca dorme”, a “capital do mundo” ou a “Big Apple” são algumas nomenclaturas para Nova York. Disponível em: <<https://estadosunidosbrasil.com.br/cidades/new-york/>>. Acesso em: 24 jun. 2016
- FERASSO, M. **A personalidade, valores e estilo de vida no processo de compra**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/a-personalidade-valores-e-estilo-de-vida-no-processo-de-compra/1048/>>. Acesso em: 25 jun. 2016
- FIGUEIREDO, R. **Modelos mentais em gestão de marketing**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/modelosmentais-em-gestao-de-marketing/63179/>>. Acesso em: 24 jun. 2016.
- FINOTTI, M. A. **Estilos de vida: uma contribuição ao estudo da segmentação de mercado**. Disponível em: <http://www.rede.bz/wp-content/files/biblioteca/Estilos_de_vida_e_Segmentacao_de_Mercado.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2016
- FRIEDL, J.; VERCIC, A. T. **Media preferences of digital natives’ internal communication: a pilot study**. *Public Relations Review*, n. 37. p. 84-86, 2011.
- HAMMOND, J. S., KEENEY, R. L., RAIFFA, H. **Decisões inteligentes**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. Disponível em: <<https://nc400.files.wordpress.com/2012/02/hammond-keeney-e-raiffa-2004.pdf>>. Acesso em: 24 jun. 2016.
- HOFSTEDE, G. **Culture’s consequences**. 2. ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2001.
- IAB BRASIL. **Número de investimento 2016**. Disponível em: <http://iabbrasil.net/assets/upload/boas_praticas/1457447232.pdf>. Acesso em: 27 abr. 2016
- JUNG, C. G. **Tipos psicológicos**. SP: Edusp; 1971.
- KEIRSEY, D.; BATES, M. **Please understand me: character e temperament types**. USA: Prometheus, 1978.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KROEGER, O.; THUESSEN, J. M. **Type talk at work**. USA: DellBooks, 1992.

MACEDO, M. A. S. et al. **Heurísticas e vieses de decisão: a racionalidade limitada no processo decisório**. Disponível em: < http://www.each.usp.br/rvicente/0176_ArtigoAMDDecisao.pdf>. Acesso em: 22 jun. 2016

MATTEI, D.; MACHADO, M.; OLIVEIRA, P. A. Comportamento do consumidor: fatores que influenciam no processo de decisão de compra dos consumidores finais. **Revista de Ciências Empresariais**, Maringá, v. 3, n. 2, p. 27-37, jul./dez. 2006.

MAYA, P. C. da C.; OTERO, W. R. I. A influência do consumidor na era da internet. **Revista FAE**, Curitiba, v. 5, n. 1, p. 71-81, jan./abr. 2002. Disponível em: <http://www.posemcomunicacaodigital.com.br/wp-content/files/biblioteca/a_influencia_do_consumidor.pdf>. Acesso em: 27 abr. 2016

MCCRACKEN, G. *Culture and consumption: a theoretical account of the structure of the cultural meaning of consumer goods*. **Journal of Consumer Research**, v. 13, 1986.

MOURA, P. N. **O marketing de mídias sociais e a influência no comportamento do consumidor**. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/20716918/O-MARKETING-DE-MIDIAS-SOCIAIS-E-A-INFLUENCIA-NO-COMPORTAMENTODOCONSUMIDOR>>. Acesso em: 09 jun. 2016.

QUEIROZ, M. M. A. **A importância da tomada de decisão**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/a-importanciada-tomada-de-decisao/57388/>>. Acesso em: 22 jun. 2016.

ROSSI, C. A. V.; SILVEIRA, T. Pesquisa sobre culturas nacionais: o inexorável futuro do marketing na globalização. **Revista Interdisciplinar de Marketing**, v.1, n.2, p. 6-22, maio – ago., 2002. Disponível em: <<http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/rimar/article/view/26334>>. Acesso em: 24 jun. 2016.

SARAIVA, A. Mais da metade da população brasileira acessa a internet, aponta IBGE. **Valor Econômico**. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/brasil/4513070/mais-da-metade-da-populacao-brasileira-acessa-internet-aponta-ibge>>. Disponível em: 27 abr. 2016

SHETH, J. N.; MITTAL, B.; NEWMAN, B. I. **Comportamento do cliente**: indo além do comportamento do consumidor. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

SILVA, M. L. R. **Personalidade e escolha profissional**: subsídios de keirse e bates para orientação vocacional. Coleção temas básicos de educação e ensino. São Paulo: EPU, 1992.

SILVA, Y. P. P. **Comportamento do consumidor**: análise das variáveis mais significativas no processo de compra da Geração Y em São Paulo. Disponível em: < <http://www.revistas.univerciencia.org/index.php/anagrama/article/viewFile/8861/8051>>. Acesso em: 28 jun. 2016

SLOVIC, P. et al. The affect heuristic in judgments of risks and benefits. **Journal of Behavioral Decision Making**, v. 13, p. 1-17, 2000.

SOLOMON, M. R. **O comportamento do consumidor**: comprando, possuindo e sendo. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SPAARGAREN, G. *Sustainable consumption: a theoretical and environmental policy perspective*. *Society and Natural Resources*, v. 16, p. 687-701, 2003.

TVERSKY, A.; KAHNEMAN, D. Judgment under uncertainty: heuristics and biases. **Science**, New Series, v. 185, n. 4157. p. 1124-1131, set. 1974. Disponível em: <<http://links.jstor.org/sici?sici=0036-8075%2819740927%293%3A185%3A4157%3C1124%3AJUJHAB%3E2.O.CO%3B2-M>>. Acesso em: 27 jun. 2016.

VINSON, D. E.; SCOTT, J. E.; LAMONT, L. M. *The role of personal values in marketing and consumer behaviour*. **Journal of Marketing**, p. 44-50, abr. 1977.

Sistema de informação de marketing

Convite ao estudo

Olá, aluno! Seja bem-vindo mais uma vez!

Vamos iniciar esta unidade que abordará o Sistema de Informação de Marketing (SIM), no entanto, não podemos esquecer de que é importante aliar esta ferramenta a outras já vistas anteriormente e entender que os dados relacionados ao estudo e à análise de ambiente, bem como as informações sobre estilo de vida, o comportamento do consumidor *on-line* e *off-line* alimentam o SIM e ajudam a torná-lo mais eficiente e eficaz.

Nesta unidade, estudaremos especificamente as informações e sua organização, o que resulta no Sistema de Informação de Marketing (SIM). Trata-se de uma ferramenta que auxilia a tomada de decisão, municiando os gestores de informações relevantes.

Os principais objetivos deste estudo são identificar a importância das informações para os gestores de Marketing e entender como esses dados devem ser organizados e disponibilizados.

Aqui, saberemos a importância da organização das informações. Na sequência, compreenderemos os métodos de pesquisa de mercado mais utilizados e veremos como lidar com o imenso volume de dados – *Big Data* – incluindo as informações *on-line*. Por fim, trabalharemos o CRM e as várias possibilidades de utilizar dados e informações para estabelecer relacionamentos mais estreitos com clientes.

Desta forma, você será capaz de interpretar o SIM como base de apoio para as decisões de mercado, bem como a forma de desenvolvê-lo de acordo com as necessidades e as possibilidades de uma organização, estruturando informações e deixando-as disponíveis para os gestores em tempo hábil.

Agora, pensemos sobre a seguinte situação: laga é uma comerciante no varejo de móveis, máquinas e equipamentos para escritórios. A empresa cresceu muito nos últimos 15 anos, em função de algumas variáveis de mercado, pois a gestão é totalmente intuitiva. Seus principais clientes são pessoas físicas, no entanto acaba de montar duas filiais, sendo uma na mesma cidade da matriz e outra em uma cidade a 100 km de distância, bem maior e industrializada. Esta expansão faz parte de um projeto de profissionalização da gestão e o foco destas duas filiais é o atendimento a empresas de uma forma geral, incluindo escolas, faculdades, indústrias, cooperativas etc. Neste novo momento da organização, laga entendeu que o perfil de público com o qual irá trabalhar é desafiador e bem mais estratégico, desta forma, está convencida da importância de desenvolver e implementar um Sistema de Informação de Marketing para apoiar e agilizar suas decisões deste mercado mais exigente e competitivo. Em mercados tão dinâmicos, é necessário estar atento às informações referentes ao ambiente externo à organização, bem como seguros das informações internas. No entanto, na maioria dos casos, principalmente quando se trata de uma empresa antiga no mercado, a gestão trabalha as informações de forma mais intuitiva e os investimentos são direcionados para outras questões. Como empresas de pequeno e médio porte devem se aproximar do mercado? É possível desenvolver um sistema que colete, analise e dissemine informações relevantes para a tomada de decisão? Quais as vantagens de um CRM para este tipo de empresa?

Pronto? Vamos lá? Lembre-se de que nesta unidade nos voltaremos para o SIM, seus elementos, prática de utilização e suas ferramentas, aplicando técnicas de coleta e análise de dados para segmentação de mercado e construção de relacionamento com o cliente.

Seção 3.1

Sistemas de informação de marketing (SIM)

Diálogo aberto

Vamos retomar a situação de laga, exposta no "Convite ao estudo". Ela reflete a necessidade de acompanhar as mudanças do mercado e de se atualizar para aumentar o nível de competitividade, independentemente do tamanho e da área de atuação. Porém, retrata também o dilema de algumas empresas que cresceram a partir de uma gestão intuitiva e que muitas vezes não estão preparadas para mudanças necessárias e urgentes. Será que uma organização de pequeno ou médio porte, em fase de expansão e mudanças no direcionamento do negócio pode ser auxiliada pelo SIM? Como ela deve estruturar este SIM de acordo com seu porte e segmento de mercado?

A partir das reflexões acima, laga buscou informações em livros e artigos para entender melhor o Sistema de Informação de Marketing. Ela descobriu que o SIM pode ser desenvolvido respeitando as particularidades do negócio e as capacidades de investimento, porém como estruturá-lo? Notou também que informações são essenciais, são a base para tomada de decisões estratégicas de mercado, mas como organizá-las e torná-las acessíveis?

Ao final desta unidade, você deverá desenvolver um Plano de Gestão a partir da informação obtida pela análise ambiental e, a cada seção, uma parte deste plano será desenvolvida.

Nesta seção, devemos realizar uma análise ambiental, a partir da análise PEST, para a empresa de laga, tendo em vista o objetivo de expandir seu negócio e atender às empresas. Ao concluir a análise PEST, você deverá elaborar um levantamento dos dados e informações necessárias para o cotidiano empresarial para o período de um ano.

Vamos estudar a conceituação do Sistema de Informação de Marketing, como: estrutura, componentes e subsistemas, identificação das necessidades de informações e as vantagens de sua elaboração. Para auxiliar laga, iniciaremos no desenvolvimento da competência geral, que envolve conhecer fundamentos, aspectos, elementos do e a competência técnica que engloba conhecer e aplicar técnicas de desenvolvimento e aplicação do Sistema de Informação de Marketing.

Enfim, o objetivo desta seção é ajudar a entender o SIM e identificar como estruturá-lo em suas empresas.

Bons estudos!

Não pode faltar

Em nosso cotidiano, convivemos todo o tempo com informações, seja como receptor ou fornecedor. O mesmo acontece nas organizações em que o fluxo de informações é cada vez maior e acelerado, considerando o fato de que as certezas de hoje não são as do futuro. Neste caso, das empresas, onde as atividades são complexas e as decisões comprometem seu futuro, é importante conhecer variáveis e elementos que dão mais segurança, reduzem erros e possíveis prejuízos. Esta é uma das relações existentes entre as empresas e seus ambientes, que exige identificar, analisar e entender o que acontece no ambiente externo para ajustar o interno. Captar informações relevantes, armazená-las, analisá-las, tratá-las, entendê-las e utilizá-las de forma estratégica pode auxiliar a instituição a manter e/ou aumentar sua competitividade. Assim, é preciso estar preparados para realizar todas estas ações tendo como objeto a informação.

Qual foi a última vez que você utilizou uma informação de forma estratégica e que tenha culminado em uma decisão importante?

Se pensarmos em uma organização e seu funcionamento, vamos perceber que várias operações, se não todas, são decorrentes do marketing e de suas práticas. Como exemplo podemos citar a área de operações, em que as decisões de produção são decorrentes de atividades referentes ao Marketing, assim também como vendas, para citarmos apenas duas áreas consideradas imprescindíveis para um negócio.

Partindo disso, é necessário irmos mais fundo e entender como o Marketing funciona, como pensa e, principalmente, de onde vem tudo que pensa e planeja. As respostas a estas perguntas sempre terão um ponto em comum, a informação!

Antes de falarmos especificamente de informação, é necessário identificar a relação entre ela e o dado. Pode-se dizer que um não vive sem o outro, uma vez que o dado é a matéria-prima da informação. Ele é algo isolado, bruto, que sozinho, sem contextualização, não faz tanto sentido. Informação são os dados trabalhados e contextualizados, que fazem todo sentido para as

pessoas e organizações e possibilitam a tomada de decisão. Desta forma, a relação entre eles pode ser descrita como: dado é insumo para a informação, que por sua vez é o material para o conhecimento e a decisão.

É importante ressaltar a necessidade de que as organizações tenham competência para transformar a informação em conhecimento e desta forma contribuir para o aumento da eficiência e eficácia de suas operações.



Refleta

Você está procurando emprego.

Situação 1: Se você tiver acesso a um grupo de dados referentes às características ambientais da Lua, o que você faria com estes dados? Que decisões você poderia tomar baseando-se nestes dados?

Situação 2: Você tem acesso a um grupo de dados relacionados à abertura de uma grande indústria na cidade em que você mora, o que você pensaria sobre estes dados? Que decisões você poderia tomar baseando-se neles?

Contextualizar os dados pode facilitar o entendimento de sua utilidade. O dado útil naquele momento ou em períodos programados se transforma em informação e, por sua vez, em conhecimento.

Para trabalhar o fluxo intenso de informações em mercados complexos, em constante evolução, as organizações necessitam de um sistema que organize de forma competente, segura e ágil. Isto auxilia no aumento do grau de competitividade, além da utilização da inteligência de mercado ou inteligência competitiva.

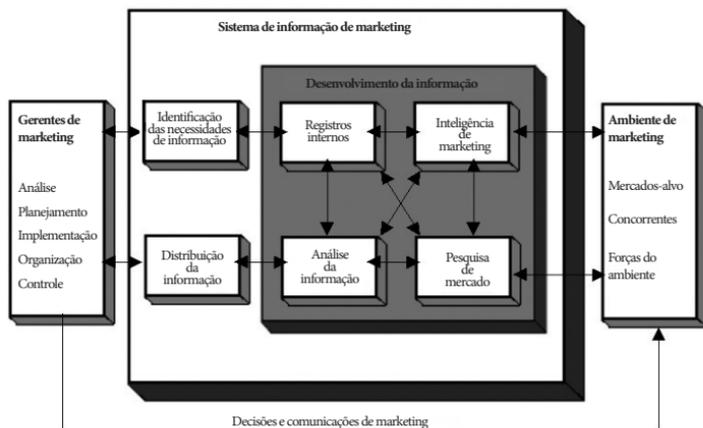
O Sistema de Informação de Marketing (SIM), ou Sistema de Inteligência de Marketing, pode ser descrito como a formalização de procedimentos que identificam, geram, analisam, guardam e disseminam informações importantes e adequadas (MALHOTRA, 2011). Algumas de suas características mais importantes são disponibilidade e acessibilidade, ou seja, oferece constantemente, dependendo de sua programação feita por profissionais da área de marketing, informações aos diferentes níveis de gestão de uma empresa nos níveis estratégico, tático e operacional. Dependendo da informação e sua utilização, a atualização e disponibilização pode ser diária, semanal, mensal, anual, ou qualquer outro espaço de tempo determinado pelos gestores. É importante também definir quem terá acesso a quais informações.



Um exemplo esclarecedor é pensarmos em uma empresa de capital aberto e que precisa acompanhar a bolsa de valores para tomar decisões importantes. Ela pode estabelecer que o valor e suas ações devem ser atualizados diariamente duas vezes ao dia, o de suas concorrentes diretas uma vez ao dia, de suas concorrentes indiretas semanalmente, além do panorama da economia dos países com os quais faz negócios serem atualizados mensalmente.

Um Sistema de Informação de Marketing (SIM) “é composto por equipamentos, pessoas, processos e procedimentos de coleta de dados, além de sua classificação, análise, avaliação e distribuição de informações necessárias, precisas e atualizadas para os responsáveis pelas tomadas de decisões de Marketing” (KOTLER; ARMSTRONG, 2003, p. 89). Isto descreve basicamente o funcionamento de um SIM, o que varia e sua operacionalização, que depende do funcionamento do direcionamento das empresas.

Figura 3.1| Sistema de Informação de Marketing (SIM)



Fonte: Kotler e Armstrong (2003, p. 89).

O Sistema de Informação de Marketing consegue estruturar informações internas e externas à organização, o que facilita o seu processo de transformação em conhecimento. Uma questão importante é o rigor com o qual são estruturadas estas informações, o que exige lembrar de que o SIM deve facilitar a manipulação e destas, assim, se elas estiverem estruturadas de forma muito rigorosa esta tarefa será dificultada.



Agora leia o artigo abaixo, que demonstra o gerenciamento do processo de inovação do boticário e a partir dele podemos verificar a importância da sistematização das informações.

Disponível em: <<http://acervo.ci.fdc.org.br/AcervoDigital/Casos/Casos%202010/CF1004.pdf>>. Acesso em: 19 jul. 2016.

Componentes do SIM

Qualquer organização pode desenvolver seu próprio SIM, sendo que o grau de complexidade, tecnologia, diversificação de fontes dependerá dos recursos disponíveis. Ao pensarmos de forma prática, um indivíduo também pode desenvolver um SIM que o auxilie na tomada de decisões. Os objetivos serão os mesmos das empresas: captar, organizar, manipular, analisar e decidir. Claro que de maneira simplificada, usando inclusive o recurso de uma planilha, estabelecendo critérios e parâmetros dos dados e identificando quais serão as fontes utilizadas.

Kotler e Keller (2012) destacam que o SIM deve trabalhar informações necessárias aos gestores e viáveis economicamente. Desta forma, pode ser importante fazer um *brainstorming* com estes gestores de mercado para identificar quais são suas expectativas, quais informações precisam e suas prioridades. Devemos ressaltar que é possível um grupo de informações geralmente usadas, no entanto, elas normalmente variam de empresa para empresa. O Quadro 3.1 identifica algumas perguntas que podem ser feitas para facilitar o *brainstorming*.

Quadro 3.1 | Roteiro para *brainstorming*

Necessidades de informações	Detalhamento
Quais são as decisões tomadas regularmente?	Especificar em relação à periodicidade – diariamente, semanalmente, mensalmente, semestralmente, anualmente etc.
Quais são as informações necessárias para que estas decisões sejam tomadas?	Listar em ordem de importância e relevância.
Quais são as informações disponíveis atualmente?	Identificar o que já chega até o gestor.
Quais são as informações necessárias que não estão disponíveis atualmente?	Estabelecer as informações relevantes que realmente fazem falta e podem apoiar as decisões, tornando-as mais seguras.
Quais são as publicações importantes para consulta?	Identificar as publicações, como revistas, jornais, periódicos etc.
Quais sistemas de análise que seriam interessantes para a empresa neste momento?	Verificar, neste caso, o que é necessário e também viável para a organização.

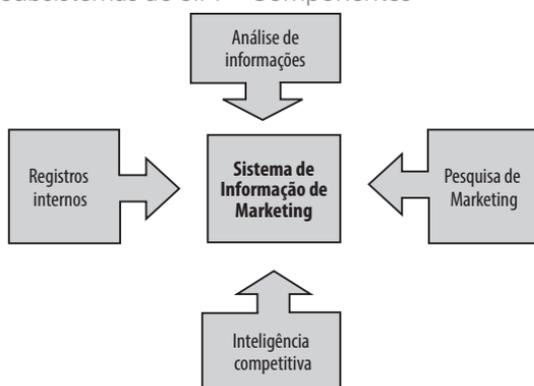
Fonte: adaptado de Kotler e Keller (2012, p. 71).



Você pretende abrir uma empresa com seus pais e um amigo nos próximos 12 meses. Esta empresa precisa ser bem pensada, uma vez que todos investirão suas economias no empreendimento. Para planejar melhor o negócio, elabore um roteiro de *brainstorming*, sendo que o objetivo é apontar todas as características e os critérios relacionados às informações que você precisará no próximo ano para abrir o negócio.

A base de um Sistema de Informação de Marketing são quatro subsistemas que influenciam todo o fluxo. Veja a Figura 3.2 e analise.

Figura 3.2 | Subsistemas do SIM – Componentes



Fonte: adaptada de Kotler e Keller (2012, p. 70).

Pesquisa de marketing: o objetivo é auxiliar na solução de problemas específicos, por meio da coleta e da análise de dados. Fornece relatórios de forma sistematizada, utilizando metodologias específicas referentes a cada situação a ser investigada.

Os dados levantados em uma pesquisa podem ser transformados, após análise, em informações sobre potencial de mercado, comportamento do consumidor, precificação, distribuição e formas de comunicação, entre outros.

Inteligência competitiva (ou de marketing): podemos dizer que é o fornecedor de fontes de informações que tem sua origem no ambiente externo e eventos de marketing. Citamos, neste caso, fontes como concorrentes, consumidor, parceiros etc. Além disso, coleta, faz análise e, principalmente, distribui as informações, provenientes de dados trabalhados.

É importante ressaltar que a inteligência competitiva auxilia na tomada de decisões mais qualificadas, além de projetar situações futuras, tais como

ameaças e oportunidades. Algumas técnicas que auxiliam a inteligência competitiva são pesquisa na internet, *benchmarking*, observação dos concorrentes, pesquisas em associações e organizações do setor, aquisição de pesquisas já realizadas, *clipping*, entre outros. Se pensarmos bem, verificaremos que para que isto funcione de forma eficiente, é preciso ter pessoas treinadas em analisar informações, identificar a veracidade destas, além de parceiros e profissionais da área comercial conscientes da importância das informações que passarão para a empresa (ROCHA; FERREIRA; SILVA, 2012).

Registros internos: são dados internos, ou seja, o banco de dados (ou *data warehouses*) e *data mining* da empresa, responsável por auxiliar e monitorar ações e resultados. Estes dados estão relacionados ao histórico de um passado recente e são de acesso fácil e rápido dos gestores. Citamos como exemplos os relatórios financeiros, custos, estoques de insumos e produtos acabados, relatórios de concorrentes e parceiros, dados do consumidor incluindo seu comportamento de compra, reclamações de clientes etc. Suas fontes são as áreas ou departamentos da empresa.

Análise de informações: ferramentas, métodos e técnicas que ajudam a analisar e a interpretar informações. Neste caso, também estão inclusos equipamentos e sistemas.

Podemos citar como exemplos de sistemas específicos que apoiam as decisões dos gestores: *Brandaid*, *Callplan*, *Detailer*, *Geoline*, *Mediac*, *Promoter*, *Adcad*, *Coverstory*, entre outros (KOTLER; KELLER, 2012).



Assimile

Os **subsistemas de Marketing** são partes essenciais para o desenvolvimento do Sistema de Informação de Marketing e servem como direcionadores das atividades do SIM. A partir deles fica mais fácil organizar as informações, estabelecer de onde elas vêm e estabelecer seu fluxo.

Uma questão importante está relacionada à distribuição das informações, ou seja, ao fluxo que elas seguem para atingir o objetivo maior: apoiar as decisões. Um sistema de informação eficiente vai além da coleta e da de informações, é necessário que estas cheguem aos gestores de forma clara e com a periodicidade adequada. A partir disso, são realizados o planejamento, o direcionamento das ações de Marketing e várias outras decisões de cunho estratégico.

Um outro ponto é a acessibilidade destas informações, pois em mercados dinâmicos, globalizados, é essencial que elas estejam disponíveis sejam de fácil acesso, por isso uma grande aliada neste caso é a tecnologia.

Vantagens do Sistema de Informação de Marketing

Como qualquer outra ferramenta utilizada na gestão, o Sistema de Informação de Marketing precisa ser adaptado às necessidades, à estrutura e à disponibilidade da organização (MALHOTRA, 2011). Sendo bem desenvolvido e utilizado, ele traz algumas vantagens importantes, tais como: municiar a organização de informações relevantes em um tempo pré-acordado e, assim, terá sua performance melhorada; recupera e aglutina informações que podem estar pulverizadas e até mesmo perdidas; seleciona informações e as direciona para gestores específicos; auxilia na eficiência das análises mercadológicas; assessora na segmentação de mercado; funciona como um *timer* que avisa sobre falha no processo de distribuição da informação; aumenta o nível de profissionalismo da empresa; enxuga informações sem modificá-las; permite um conhecimento rápido da dinâmica do mercado em questão e, por último, entre os mais importantes, é uma ferramenta de monitoramento do planejamento de mercado realizado.

É fundamental pensar que pequenas, médias e grandes empresas atualmente podem acabar concorrendo entre si, uma vez que não temos mais limites de fronteiras para o comércio, desta forma, esta conexão com o mercado, baseada em uma mineração de dados importantes para apoiar as decisões organizacionais, podem trazer benefícios importantes relacionados à agilidade e, por consequência, às vantagens competitivas de mercado.

No caso da empresa da empreendedora IAGA, a estruturação de um Sistema de Informação de Marketing auxiliará melhor ao conhecer o mercado em que atuará, além disso, este conhecimento será desenvolvido através de procedimentos sistematizados, ou seja, ao elaborar um SIM, os gestores, ou no caso a proprietária, terão acesso a informações sobre o mercado de forma organizada, agilizando as análises, tornando mais seguras as estratégias desenvolvidas a partir de decisões advindas destes dados e informações.

Saber que dados e informações são necessários periodicamente, conhecer suas fontes e tê-las à mão no momento certo, fará diferença neste processo de expansão de mercado.



Vocabulário

Clipping: Trata-se de buscar e organizar notícias e matérias publicadas sobre determinado assunto ou empresa.

Fonte: <<http://www.assimsefaz.com.br/sabercomo/como-fazer-clipping>>. Acesso em: 19 jul. 2016.

Data warehouses: É um sistema utilizado para guardar informações de forma consolidada.

Fonte: <<https://analyticsbr.com.br/data-warehouse-dw/>>. Acesso em: 19 jul. 2016.

Sem medo de errar

Para laga solucionar o seu problema, ela deverá buscar fontes de conhecimento que podem ajudá-la a entender melhor o SIM e como estruturá-lo no seu negócio.

Primeiro, ela precisará refletir sobre a disponibilidade financeira, de tempo e de pessoas para pensar em um Sistema de Informação de Marketing.

É importante que você analise o tamanho da empresa e seus objetivos e, a partir disso, estude muito sobre o SIM para conseguir visualizar e fazer a relação entre a empresa de laga e o conteúdo assimilado.

Como laga deve proceder para elaborar seu plano de gestão da informação baseado na análise ambiental? Primeiro, laga precisará de uma análise PEST, tendo em vista a expansão de mercado, o novo perfil de cliente e os dados do ambiente externo.

A análise PEST é estruturada a partir de dados políticos, econômicos, sociais e tecnológicos que podem influenciar o negócio em questão, então onde encontrar um material que dê suporte a esta missão? Laga pode buscar estas informações em livros, artigos, periódicos e *cases* sobre o tema análise PEST. Monte um quadro contendo estes itens e as informações atuais que têm influência no negócio de laga. Uma dica é justificar cada item para ter certeza de que está trabalhando uma informação válida e útil. Um exemplo fictício de dado do ambiente econômico é o aumento em 12% de impostos para empresas de médio e grande porte. Sua importância se dá à possibilidade de afetar seus futuros clientes pessoa jurídica, resultando em queda dos e gastos e das compras.

Logo após, busque saber mais sobre um Sistema de Informação de *Marketing*, seus componentes, estrutura, subsistemas e distribuição das informações. O importante é entender o conceito e identificar possibilidades de formatação de um SIM para a empresa. Os *cases* são fontes muito interessantes neste caso.

Logo depois, deve ser realizado um roteiro para *brainstorming*. Neste caso, o objetivo é saber quais são as informações necessárias no cotidiano, de forma clara e rápida. A recomendação é que seja montado um quadro similar ao deste material no item Roteiro para *brainstorming*. É importante também pesquisar sobre o assunto e identificar exemplos, se será utilizada alguma tecnologia específica (*hardware* e *software*) e qual a melhor e mais viável para o negócio. Neste caso, a pesquisa deve ser feita também em livros, artigos e *cases* disponíveis.

Os principais problemas e dúvidas, neste caso, estão relacionados a que tipo de informações a empresa precisa, a periodicidade de utilização e as fontes confiáveis. Ter foco nestes três itens faz a diferença no sucesso da solução.

Ao realizar estes estudos, pesquisas e análises, laga se sentirá mais segura, pois terá domínio sobre o conceito e a utilidade do SIM e consequentemente poderá implementá-lo de forma inteligente em suas empresas.



Atenção

É importante ter atenção a um ponto crucial para resolução deste problema. A elaboração do roteiro de *brainstorming* faz toda diferença para o sucesso de formatação do SIM, por isso ele deve ser elaborado com cuidado e revisto periodicamente. Outra questão é a periodicidade de atualização deste roteiro. A empresa pode apresentar outras necessidades à medida que seu direcionamento muda ou se ajusta à realidade do mercado.

Avançando na prática

Oportunidade de expansão

Descrição da situação-problema

Felipe é proprietário de uma empresa que presta consultoria contábil e tributária para empresas de médio e grande porte. No início, trabalhava apenas com pequenos clientes de lucro presumido, mas agora, de 2 anos para cá, decidiu avançar no mercado e expandir seus negócios. Administrar contas maiores, com diversas especificidades (cada setor tem legislações específicas) tem sido um desafio. Ele percebeu, no entanto, que sua maior dificuldade está relacionada a ter informações precisas em todos os momentos do processo de atendimento ao cliente, importante na prospecção, no fechamento do contrato, na realização das atividades contábeis e tributárias e na manutenção do cliente. Felipe tem dois sócios e nenhum deles sabe como proceder para ter informações úteis, claras, organizadas e no tempo certo.



Lembre-se

O Sistema de Informação de Marketing não funciona sozinho. Antes de sua elaboração e implementação, a empresa precisa identificar o perfil de suas decisões e características essenciais de um grupo de dados e informações ao seu negócio.

Resolução da situação-problema

Felipe, no primeiro momento foi buscar livros, artigos e cases específicos para se inteirar sobre o assunto. Iniciou sua pesquisa procurando saber

como algumas empresas organizam suas informações e conseguem tomar decisões de forma tão rápida. Percebeu então que não é só organizar informações, ele deveria entender o que é um Sistema de Informação de Marketing e qual sua utilidade. Logo após, seguindo os passos descritos no material de estudos, realizou um *brainstorming* com seus dois sócios, uma vez que os três são os responsáveis pelas decisões estratégicas da empresa. A partir deste *brainstorming*, elaborou um roteiro de perguntas, como o exemplo no quadro a seguir, que precisavam ser respondidas referentes a que tipo de informações precisariam, nível de detalhamento, informações que já possuem, outras que não possuem, periodicidade das decisões etc.

Quadro 3.2 | Dados para coleta de informações – *Brainstorming* dos sócios

Momento da relação com o cliente	Informações	Nível de detalhamento	Utilidade
Prospecção	<ul style="list-style-type: none"> • Setor de atuação do <i>prospect</i>. • Faturamento anual. • Forma de venda. • Principais dificuldades encontradas com o prestador de serviços anterior. 	Informações mais objetivas, sem necessidade de alto grau de detalhamento.	Conhecimento maior do cliente.
Atendimento	<ul style="list-style-type: none"> • Gestor responsável pelas decisões estratégicas. • Fluxo de emissão de notas fiscais. • Situação financeira e de mercado da empresa. • Situação tributária. 	Informações mais detalhadas, cruciais para conquista do cliente.	Desenvolvimento da proposta.
Negociação	<ul style="list-style-type: none"> • Maiores concorrentes. • Pontos fortes e fracos da empresa no que se refere à situação fiscal. • Principais objetivos do cliente para busca de um novo fornecedor deste tipo de serviço. 	Informações detalhadas.	Identificação e apresentação de vantagens para o cliente.

Fonte: elaborado pelo autor.

A partir daí ficou mais fácil, pois já sabia o que precisava. O próximo passo foi identificar e estabelecer os componentes do sistema, estruturar seus subsistemas, pesquisando pessoas, novas tecnologias e possibilidades. O sistema deverá ser implementado nos próximos meses e será monitorado permanentemente para realização de ajustes e adaptações.



Faça você mesmo

Antônio tem uma rede de varejões de pequeno porte e faz o armazenamento e análise de dados e informações referentes a perfis de clientes, produtos mais procurados, produtos com baixo índice de vendas, reclamações de clientes, bem como sugestões, em uma planilha do Excel. No entanto, tem percebido que a falta de agilidade e organização o faz perder oportunidades. Ele é um empreendedor mais antigo e não acredita muito nas ferramentas mais modernas de gestão. Como você explicaria e convenceria Sr. Antônio a montar um SIM?

Faça valer a pena

1. Dentro de uma organização, o principal papel do Sistema de Informação de Marketing é:

- a) Promover o reposicionamento da empresa.
- b) Estabelecer uma relação mais estreita da empresa apenas com seu ambiente externo.
- c) Desenvolver estratégias de Marketing que tornem a empresa mais competitiva.
- d) Avaliar a necessidade de informações, gerar, organizar e distribuí-las de maneira oportuna.
- e) Analisar a posição da empresa no mercado.

2. No que se refere ao *brainstorming*, por que uma empresa deve utilizá-lo tendo em vista os aspectos do Marketing?

- a) Porque serve para identificar quais as estratégias mais adequadas para a organização em determinado momento.
- b) Porque ele é realizado somente pela alta direção da empresa.
- c) Porque é realizado com os gestores de mercado e serve para identificar suas expectativas, necessidades, prioridades e periodicidade das informações.
- d) Porque é realizado apenas uma vez na vida da empresa.
- e) Porque trabalha apenas os aspectos externos da organização.

- 3.** Para desenvolvimento de um SIM, o que é essencial em sua composição?
- a) Somente equipamentos e pessoas, uma vez que as informações estão diretamente ligadas às expectativas das pessoas.
 - b) Equipamentos, pessoas, processos e procedimentos para coleta de dados.
 - c) Basicamente é composto de informações.
 - d) Sua composição depende essencialmente do sistema que será utilizado.
 - e) Apenas por pessoas que serão as fornecedoras e receptoras das informações.

Seção 3.2

Visão geral de pesquisa de mercado

Diálogo aberto

Olá, caro aluno!

Nesta seção, vamos continuar a analisar e ajudar Iago. Lembre-se da história dela?

Ela é proprietária de lojas de móveis, máquinas e equipamentos para escritórios. A empresa cresceu muito nos últimos 15 anos, em função de algumas variáveis de mercado, pois a gestão é totalmente intuitiva. Seus principais clientes são pessoas físicas, no entanto acaba de montar duas filiais, sendo uma na mesma cidade da matriz e outra em uma cidade a 100 km de distância, bem maior e industrializada. A empresa abriu duas filiais com foco em clientes pessoa jurídica.

Em mercados tão dinâmicos, é necessário estar atento às informações referentes ao ambiente externo à organização, bem como seguros das informações internas. Contudo, na maioria dos casos, principalmente quando se trata de uma empresa tradicional, a gestão trabalha as informações de forma mais intuitiva e os investimentos são direcionados para outras questões.

Como a pesquisa de marketing pode auxiliar Iago no processo de expansão? Em que situações podem ser utilizadas as pesquisas quantitativas e qualitativas e o teste de mercado?

Nesta seção, você deverá elaborar um roteiro de uma pesquisa de mercado que será realizada semestralmente. Esta pesquisa será um dos subsistemas que abastecerá a empresa de dados a respeito deste novo perfil de cliente da organização. O objetivo maior é deixar a instituição a par do comportamento, dos pensamentos e das expectativas deste mercado formado por empresas que comprarão os produtos vendidos por Iago.

O roteiro deverá conter: definição do problema; abordagem do problema (contextualização e duas hipóteses); projeto de pesquisa (tipo de pesquisa, público-alvo, objetivo, instrumento de coleta de dados e dados que deverão ser coletados e que abastecerão o SIM).

Antes de elaborar este roteiro, vamos conhecer melhor um dos subsistemas do SIM, sua parte técnica e metodologia e a pesquisa de mercado.

Também é interessante refletir sobre aspectos básicos de uma pesquisa, suas etapas e como trabalhar com pesquisas quantitativas, qualitativas e testes de mercado.

Este material irá lhe auxiliar a pensar de forma estratégica na coleta de dados, transformados em informações.

A pesquisa é um instrumento sistematizado de coleta de informações, no entanto, é necessário que sua gestão e aplicação sejam feitas por profissionais que conheçam o mercado, entendam a importância da sistematização de processos e tenham discernimento para identificar oportunidades e problemas.

Nesta seção, você seguirá passo a passo o processo de desenvolvimento e aplicação de uma pesquisa de mercado, bem como seus principais métodos de coleta de dados.

Vamos ajudar laga a entender como a pesquisa poderá ajudá-la no processo de expansão dos seus negócios. Como utilizar a pesquisa quantitativa, qualitativa e teste de mercado neste caso?

Não pode faltar

Pesquisa de mercado

Entender como funciona o mercado, o que pensam os clientes, consumidores, concorrentes e o que as pessoas precisam é muito importante em mercados globalizados, dinâmicos e muitas vezes voláteis. Uma das ferramentas utilizadas pelas organizações para conseguir todas estas informações é a pesquisa de mercado.

A pesquisa é um subsistema do Sistema de Informação de Marketing e é considerada uma fonte importante de dados que auxiliam os gestores de marketing na tomada de decisão, além de direcionar suas ações táticas e estratégicas. Podemos, através da pesquisa, conseguir informações que não estejam claramente disponibilizadas e que fazem diferença na gestão de mercados.

Alguns pontos que valem a pena ressaltar em uma pesquisa é que ela é um processo formal e que busca informações para auxiliar na solução de um problema ou situação (SAMARA; BARROS, 2007).

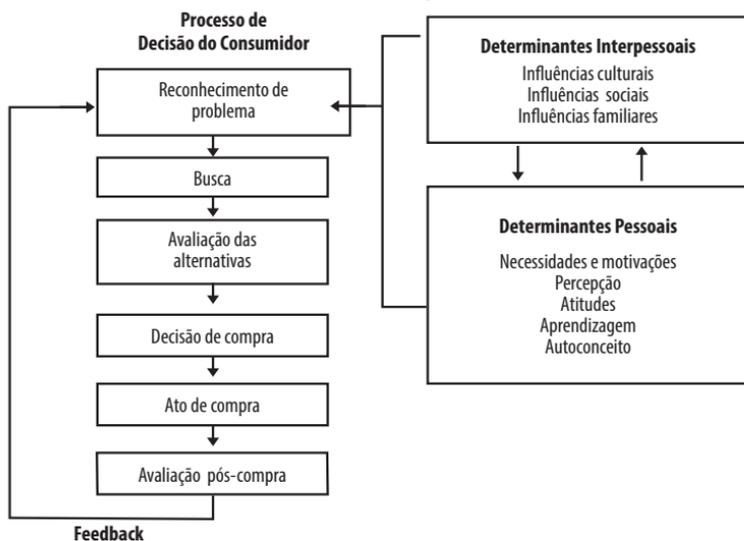
As informações que citamos em vários pontos do texto estão relacionadas ao processo de decisão de compra, comportamentos, componentes de atitudes, expectativas, entre outros.

Vamos conhecer um pouco sobre os itens acima e como eles se relacionam com a pesquisa de mercado.

O processo de decisão de compra descreve como o consumidor, ou potencial consumidor, se comporta nas diversas fases da compra. Muitas vezes este processo acontece muito rápido e, em outras, demora um pouco mais. De qualquer forma, é importante obter informações sobre cada etapa, sobre o que pensa, precisa ou busca o consumidor. Concluímos então que conhecer as fases pode ser considerado imprescindível.

A Figura 3.3 identifica as etapas do processo de compras e algumas influências. O consumidor potencial reconhece um problema, uma situação em que sente uma necessidade ou desejo. Em seguida, vai em busca de algo para suprir esta necessidade; identifica opções e as avalia; toma a decisão em relação às alternativas; realiza a compra e a analisa, bem como, muitas vezes, todo o processo.

Figura 3.3 | Processo de decisão de compra



Fonte: Boone e Kurtz (2008, p. 184).

Em todos os estágios, a pesquisa busca identificar quais são os fatores que mais influenciam o consumidor, suas dúvidas, como busca as informações e também quem participa do processo com ele.

As atitudes podem ser consideradas ações advindas da percepção e avaliação de algo. A partir disso, algumas respostas são encontradas no que se refere a produtos, marcas, pessoas, empresas etc. Os componentes de uma atitude podem ser cognitivos, como lembranças de características e as opiniões a respeito; afetivos, as emoções ligadas ao que está sendo avaliado; intencional, que expectativas futuras em relação a algo (SAMARA; BARROS, 2007).

Entender as atitudes a partir de uma investigação direcionada auxilia o gestor de marketing em suas decisões, já as expectativas referem-se ao que esperamos de um bem, serviço, marca, pessoa ou organização. Elas estão muito conexas às nossas necessidades e desejos, portanto, são individuais. É a referência primária para o que chamamos de satisfação e elas podem variar de tempos em tempos, pois estão muito ligadas ao contexto do sujeito. A pesquisa consegue informações sobre estas expectativas, o que direciona o desenvolvimento de produtos, ações de atendimento, entre outros.

É importante reafirmar que a pesquisa deve usar um processo formal, ou o que chamamos de metodologia, para investigar um problema.



Refleta

O artigo "Empresas adotam redes sociais para pesquisa de mercado" mostra a importância da pesquisa em manter ou criar um novo produto e a rapidez destas pesquisas agora realizadas nas redes sociais. Disponível em: <<https://economia.ig.com.br/empresas/2012-08-02/empresas-adotam-redes-sociais-para-pesquisa-de-mercado.html>>. Acesso em: 8 fev. 2017.

A pesquisa de marketing é tida como uma ferramenta importante na busca de vantagens competitivas de mercado. Isso ocorre porque, se a empresa tiver acesso a informações seguras, de forma rápida e confiável, certamente conseguirá tomar decisões de forma mais ágil e segura e se tornará mais competitiva. Ela auxiliará nas decisões relativas à segmentação de mercado, ao desenvolvimento de novos produtos, canais de distribuição e vendas, forma de atendimento

a clientes, posicionamento estratégico de mercado, bem como o reposicionamento, linhas de produtos, entre outros.



Pesquise mais

O artigo *A importância da pesquisa de marketing para gestores de negócio* descreve de forma sucinta e clara uma pesquisa realizada em Recife com o objetivo de entender o mercado de calçados da região. Nele vemos a importância da pesquisa, a metodologia, bem como a descrição dos resultados. Disponível em: <http://www.faculdadesenacpe.edu.br/encontro-de-ensino-pesquisa/2011/II/anais/comunicacao/003_2008_oral.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2016.

Etapas da pesquisa de marketing

Realizar a investigação de um problema ou situação requer sistematização, procedimentos e organização. Muitas empresas o fazem de forma empírica e intuitiva, no entanto correm um grande risco, uma vez que a formalização do processo de pesquisa reduz os desvios e também a miopia em relação a algo.

Malhotra (2011) estabelece que o processo de pesquisa de marketing é geral e pode ser realizado para investigar questões de todas as áreas organizacionais, não só do marketing.

Para melhorar o processo de pesquisa e sua organização, o autor descreve as seis etapas a seguir, que devem ser cumpridas:

Etapa 1 - Definição do problema - pode ser considerada uma dúvida, algo que precisa ser investigado e respondido. É um questionamento contextualizado. Sua definição envolve questões gerenciais e de marketing, para isto podem ser promovidas discussões entre gestores, entrevistas com especialistas, identificação e discussão de dados já coletados e disponíveis, chamados secundários e, em alguns casos, as discussões em grupos.

Etapa 2 - Abordagem do problema - contextualizar o problema, elaborar hipóteses e questionamentos a respeito deste.

Etapa 3 - Projeto de pesquisa - detalhamento dos procedimentos utilizados para buscar as informações necessárias. Nesta etapa, são definidos itens importantes para a pesquisa, tais como método, amostra de pesquisa, tipos de pesquisa a ser utilizada, variáveis a serem pesquisadas, instrumento a ser utilizado na coleta de dados etc.

Etapa 4 – Coleta de dados – é chamado de trabalho de campo, pois é neste momento que a coleta de dados é realizada, seja através de questionários, entrevistas, telefone, *e-mail* etc.

Etapa 5 – Processamento e análise de dados – envolve a descrição dos dados coletados de forma sistematizada, reprodução gráfica etc. Após isto, eles devem ser analisados utilizando técnicas específicas, como análises estatísticas diversas. Para finalizar esta etapa, trabalha-se a interpretação dos dados já analisados.

Etapa 6 – Relatório final – documento que demonstre todo o processo de pesquisa, bem como os resultados conseguidos. Eles devem ser apresentados de forma clara e contextualizados.

O cumprimento destas etapas auxilia na sistematização do processo e dos dados, desta forma as informações têm um grau de confiabilidade maior.

A pesquisa de marketing pode ser qualitativa e/ou quantitativa. Ambas podem resultar na conquista de dados primários, uma vez que são utilizadas com o objetivo de obter informações relacionadas a determinado problema de pesquisa.



Assimile

Os dados primários são coletados pela primeira vez, especificamente em função de determinada situação-problema. Vale ressaltar que ele já pode ter sido reunido anteriormente, mas se não estiver disponível e a organização precisar, terá que ir a campo buscá-los, por isso são dados primários.

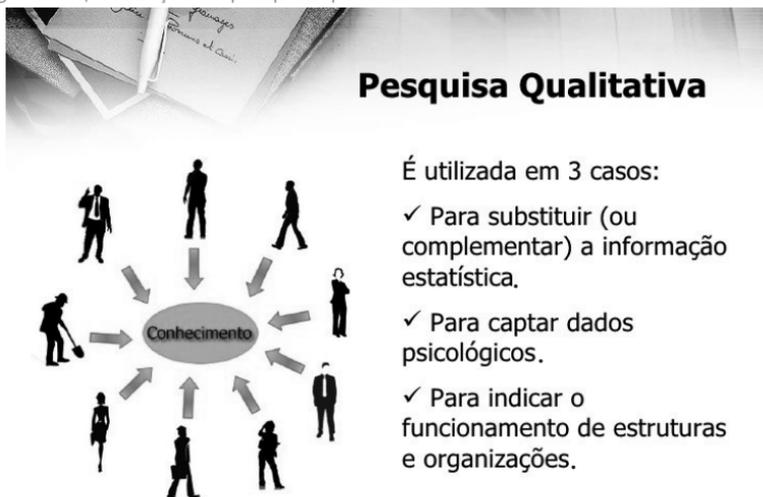
Pesquisa qualitativa

É uma investigação mais profunda a respeito de determinada situação ou problema, que possibilita entender melhor questões específicas, desta forma trabalha com amostras menores que possibilitam entendimento maior.

Essa ferramenta é muito utilizada para ajudar a tirar conclusões interessantes antes de direcionar outras pesquisas (MALHOTRA, 2011). Um bom exemplo disso é quando uma rede de supermercados, que pretende abrir uma filial em um novo estado do país, realiza uma pesquisa com um grupo de 40 pessoas para entender o comportamento geral delas em relação a compras em supermercados. As informações resultantes

serão utilizadas para, inclusive, determinar o novo problema de pesquisa e direcionar o próximo passo da organização.

Figura 3.4 | Utilização da pesquisa qualitativa



Fonte: Kotler e Keller (2012, p. 115).

A pesquisa qualitativa possui um rigor metodológico maior, uma vez que seu principal objetivo é entender de forma mais profunda fatos e situações de maneira não estatística, captando informações mais subjetivas.

Para realizarmos uma pesquisa qualitativa, podemos utilizar duas abordagens, sendo uma a abordagem direta, quando o objetivo da pesquisa é exposto ao público-alvo, e a indireta, que não deixa claro o objetivo, sendo esta uma das mais utilizadas (MALHOTRA, 2011).

O mesmo autor estabelece que, quanto às técnicas, as mais utilizadas são:

- a) Discussões em grupo ou *focus group*: uma das principais técnicas da pesquisa qualitativa. O objetivo é promover a discussão do grupo para identificar a percepção dos membros em relação a temas específicos.
- b) Entrevistas de profundidade: são entrevistas individuais, no formato de conversas, com o objetivo de saber e entender percepções em relação aos assuntos mais difíceis e sensíveis.
- c) Técnicas projetivas: são mostradas cenas, situações, quadros para o público e a partir disso eles confirmam o que pode ser interpretado.

Trabalha a projeção de motivações.

d) Técnicas de associações: o respondente faz associação com palavras, desenhos, letras. Estas são mostradas a ele e o mesmo fala a palavra que vem à mente.

e) Técnicas de conclusão: pode ser tida como uma continuação das técnicas de associação, uma vez que a partir dela consegue saber mais detalhes. O respondente tem em mãos uma história à qual tem que dar sequência.

Existem diversas outras técnicas que podem ser utilizadas na pesquisa qualitativa e todas têm o mesmo objetivo: entender mais profundamente sobre determinado assunto a partir da percepção da amostra.



Faça você mesmo

Uma indústria de produtos de higiene pessoal que melhorar sua *performance* e aumentar seu *market share* no que se refere ao público masculino. Você precisa fazer uma análise geral de atitudes, percepções, uso destes tipos de produtos, antes de partir para um estudo mais específico. Monte um roteiro para uma entrevista de profundidade, visando alcançar o objetivo descrito acima.



Vocabulário

Empírico: quer dizer experiencial, fruto de experiências do dia a dia, conhecimentos práticos da vida.

Miopia em marketing: está relacionado ao fato de enxergar de forma míope, desfocado ou com foco equivocado.

Market Share: é um termo que se refere à fatia de mercado, participação de mercado de uma marca, bem ou serviço.

Pesquisa quantitativa

Como o próprio nome diz, é um tipo de pesquisa que objetiva quantificar dados. A partir dela, é possível tirar conclusões mais objetivas, baseadas em dados e análises estatísticas. Normalmente as amostras são maiores e referenciadas ou representativas, para isto usamos o levantamento de campo, com amostras maiores e informações menos profundas e até

mesmo o estudo de campo, feito com amostras de tamanho mediano e com informações de média profundidade.

O que mais vemos para a coleta de dados, neste caso, é a utilização de questionários mais estruturados, obtendo desta forma respostas mais diretas.

O tipo de pesquisa quantitativa mais conhecida é a conclusiva descritiva, que descreve uma situação, porém também há a pesquisa causal que trabalha com a premissa de causa e consequência.

É importante ressaltar que as pesquisas quantitativas e qualitativas são diferentes (Quadro 3.3), porém se complementam.

Quadro 3.3 | Comparação entre pesquisas quantitativas e qualitativas

QUANTITATIVO	QUALITATIVO
Objetivo	Subjetivo
Testa a teoria	Desenvolve a teoria
Uma realidade: o foco é conciso e limitado	Múltiplas realidades: o foco é complexo e amplo
Redução, controle e precisão	Descoberta, descrição, compreensão e interpretação partilhada
Mensuração	Interpretação
Mecanicista: as partes ao todo são iguais	Organicista: o todo é mais do que as partes
Possibilita análises estatísticas	Possibilita narrativas ricas e interpretações individuais
Os elementos básicos da análise são os números	Os elementos básicos da análise são palavras e ideias
O pesquisador mantém distância do processo	O pesquisador participa do processo
Sujeitos	Participantes
Independente do contexto	Depende do contexto
Teste de hipóteses	Gera ideias e questões para pesquisa
O raciocínio é lógico e dedutivo	O raciocínio é dialético e indutivo
Estabelece relações e causas.	Descreve os significados e as descobertas
Busca generalizações	Busca particularidades
Preocupa-se com as quantidades	Preocupa-se com a qualidade das informações e respostas
Utiliza instrumentos específicos	Utiliza a comunicação e a observação.

Fonte: Malhotra (2005, p. 208).

Pode-se afirmar que a qualitativa pode ser feita antes da quantitativa para dar um norte ao que será realmente pesquisado ou também pode ser usada após a pesquisa quantitativa para aprofundar sobre algo já explicitado por ela.

Testes de mercado

Estão vinculados, em sua maioria, a pesquisas de aceitação de produtos (bens e serviços), marcas, ideias etc.

Em mercados competitivos, com empresas tendo que lançar produtos em um menor espaço de tempo para obter vantagens competitivas, é importante realizar testes de mercado para lançar novos bens e serviços. O objetivo é entender possíveis reações do mercado a estes produtos, bem como a viabilidade de lançamento.

Como todo processo de pesquisa, há a necessidade de utilização de métodos e técnicas de coleta de dados, como as descritas a seguir:

- a) Teste Controlado: identifica-se lojas específicas que disponibilizarão ao consumidor o produto a ser testado. Um fator específico é que este produto é colocado em um ponto de alta circulação dentro das lojas.
- b) Simulação: há uma seleção de um grupo pequeno e específico de consumidores que testarão o bem ou serviço.
- c) Teste Padrão: recorre-se aos canais de vendas normais em um determinado território.



Exemplificando

"Foi realizado um teste na cidade de São Paulo do produto 'Baconzitos' para micro-ondas, da Elma Chips – PepsiCo. O produto necessita de aquecimento em forno micro-ondas por um minuto. Com o aquecimento, o *snack* se expande e fica semelhante ao produto tradicional".

Este é um exemplo de teste padrão sendo desenvolvido nos pontos de vendas. O objetivo é atingir diretamente o consumidor potencial e identificar sua reação no que se refere à comparação com o produto tradicional.

ELCIO FERNANDO PROFESSOR. **Produto:** teste de mercado. Disponível em: < <http://www.elciofernando.com.br/blog/2009/08/produto-mercado-teste/>>. Acesso em: 10 ago. 2016

Os testes de mercado reduzem de forma interessante parte do grau de incerteza das empresas nos lançamentos de produtos. Além disso, se a organização for inteligente, aproveitará o momento do teste para se aproximar do mercado.

No caso da empreendedora Iaga, o desenvolvimento de uma pesquisa de mercado irá auxiliá-la em um dos seus gaps, o desconhecimento sobre

comportamentos específicos do seu novo público. A pesquisa irá aproximá-la deste mercado e fazê-la entender particularidades que facilitarão suas decisões quanto à atuação no mercado. Ela também poderá usar a pesquisa como ferramenta de reconhecimento mútuo, uma vez que este público ainda não a reconhece integralmente como fornecedora.

Sem medo de errar

Para lapa percorrer o caminho em busca do apoio da pesquisa de mercado para expandir seu negócio e atuar em novos mercados, é preciso que antes de mais nada ela conheça sobre a ferramenta em questão. É preciso ir além do conceito e entender como a pesquisa pode auxiliar uma empresa neste contexto.

Primeiro, ela deverá identificar e estabelecer a base da pesquisa:

- Qual será seu público-alvo de pesquisa?
- Onde encontrá-lo para coletar dados?
- Quantas pessoas serão ouvidas?

É importante buscar respostas para estas perguntas, pois esse será o ponto de partida de todo o processo.

Logo após, é preciso estruturar o processo de pesquisa, descrevendo as etapas a seguir:

• Definir do problema: qual dúvida precisará ser investigada? Nesta etapa, é importante que você pense nos envolvidos, ou seja, em quem tomará decisões, neste caso, a própria lapa. O que ela precisa realmente investigar?

Uma dica é que você elabore o problema em forma de pergunta.

• Definir a abordagem do problema: agora é a hora de elaborar as hipóteses, ou seja, as possíveis respostas para o problema acima. Crie duas possíveis respostas ao seu problema de pesquisa, pois eles serão a base de sua coleta de dados.

• Elaborar o projeto de pesquisa: detalhar os procedimentos utilizados para buscar as informações necessárias. É aqui que são estabelecidos em definitivo quem será o alvo da pesquisa, tipo de pesquisa, instrumento de coleta de dados etc.

Neste ponto, você deverá buscar entender mais sobre pesquisa qualitativa, quantitativa e teste de mercado. Agora é o momento de entender

qual é a técnica mais viável. O que laga quer? Entender de forma geral o novo mercado? Se a resposta for sim, ela deverá optar primeiro pela pesquisa qualitativa e depois, com os resultados, estruturar uma pesquisa quantitativa. Cabe a você definir o que será melhor para o negócio neste momento.

Chegou o momento de coletar os dados usando como instrumento as técnicas descritas no procedimento anterior (discussão, *focus group*, questionário, entrevistas etc.). É importante também definir qual meio será utilizado: e-mail, telefone etc. Assim que a coleta de dados for feita, é preciso descrever e analisar os dados. Aqui é a hora de montar gráficos para melhorar a visualização.

É importante organizar todas as informações e análises, desta forma, estruturar tudo em um relatório e armazenar de forma segura.

Após todas estas etapas, laga poderá desenvolver suas estratégias iniciais de expansão e, logo em seguida, verificar como a ferramenta de pesquisa auxiliou neste processo, facilitando a tomada de decisões mais seguras.



Atenção

É preciso tomar muito cuidado, principalmente em dois pontos da solução deste problema. O primeiro é a determinação do problema de pesquisa, a base de todo o processo investigatório e qualquer erro nesta etapa poderá comprometer todo o projeto. Aqui pode ser utilizada a técnica de *brainstorming*.

O segundo ponto é a escolha do método de pesquisa. Analise seu problema, seu objetivo da pesquisa e estude bastante sobre cada um dos métodos.

Avançando na prática

Superando a crise com parceiros

Descrição da situação-problema

Você e Théo são sócios de uma empresa de médio porte do setor têxtil. Especificamente, a LOOK é uma confecção de médio porte situada em São Bernardo do Campo. Eles não vendem direto para o consumidor final e sim para lojas de departamentos situadas em São Paulo e ABC. Isto significa que a marca não é conhecida, uma vez que nas etiquetas das roupas, a marca é do comprador. Neste momento de crise, vocês estão preocupados, uma vez que as vendas das lojas clientes caíram e, por consequência, as vendas

da confecção também. Vocês pensam em estudar um pouco mais o mercado para identificar novos caminhos, estratégias que possam auxiliar no redirecionamento dos negócios. O objetivo desta pesquisa é entender quais pontos devem ser melhorados e as expectativas dos clientes em relação aos produtos às ações da LOOK e como esta empresa pode auxiliar seus clientes a passarem por este período turbulento.

Sendo assim, o próximo passo é estabelecer os dados básicos da pesquisa, estruturá-la e ir a campo executar. Resta saber como proceder, que método será o mais adequado e como esta pesquisa efetivamente auxiliará a LOOK e seus parceiros de negócios.



Lembre-se

É importante, neste momento, definir exatamente quem será o público-alvo da pesquisa. Pense bem no objetivo da empresa LOOK, que deve ser o ponto inicial do processo de resolução deste problema.

Resolução da situação-problema

Para desenvolver a pesquisa, a empresa deve definir o público-alvo da pesquisa. Neste caso, pelo objetivo estar relacionado a expectativas e necessidades dos clientes da LOOK, as lojas de departamentos são seu alvo de pesquisa. Ao pensar, não é um público tão grande e os dados que a empresa precisa são qualitativos, assim, o próximo passo é definir o tipo de pesquisa a ser utilizado, que neste caso será a qualitativa.

Logo depois, será a hora de desenvolver os passos para a coleta de dados, tais como elaboração do instrumento de pesquisa, forma de coleta de dados e dados que deverão ser coletados. Siga todos os passos descritos no material, sempre pensando no objetivo da pesquisa e seu público. É importante sempre ir e voltar no objetivo, para que não haja distorções.



Faça você mesmo

Agora é com você! Busque informações na internet sobre uma pesquisa de mercado qualitativa realizada nos últimos dez anos. Analise cada passo descrito e, principalmente, os resultados obtidos. Este é um bom exercício para verificar sobre os dados produzidos pelos diversos tipos de pesquisa. Você pode fazer a mesma atividade com uma pesquisa quantitativa e teste de mercado.

Faça valer a pena

1. Ao se referir à pesquisa de mercado, é correto afirmar:

- a) São funções da pesquisa: entender como funciona o mercado, o que pensam os clientes, consumidores e concorrentes, o que as pessoas precisam.
- b) É uma das ferramentas utilizadas apenas por organizações de grande porte para conseguir informações.
- c) É o único subsistema do Sistema de Informação de Marketing e é considerada uma fonte mediana de dados que auxiliam os gestores de marketing na tomada de decisão.
- d) Usada para as organizações conseguirem informações já disponíveis.
- e) Coleta informações que não precisam ser trabalhadas para tomar decisões.

2. A pesquisa de mercado busca informações de mercado relacionadas a:

- a) Somente comportamentos passados, atitudes e projeções.
- b) Atitudes de um grupo de consumidores específicos, expectativas quanto aos produtos e potencial de mercado.
- c) Processo de decisão de compra, comportamentos, componentes de atitudes, expectativas, entre outros.
- d) Comportamentos de fornecedores e parceiros de curto prazo.
- e) Processo de decisão de compra, atitudes somente de já clientes e expectativas.

3. Na pesquisa sobre o processo de decisão de compras do consumidor, podemos afirmar que:

- a) Descreve como o fornecedor se comporta nas diversas fases da compra.
- b) É um processo que acontece sempre de forma rápida.
- c) É importante obter informações sobre cada etapa do processo de compra, sobre o que pensa, precisa ou busca o consumidor.
- d) Descreve como o consumidor ou potencial consumidor se comporta somente na fase inicial de busca de informações.
- e) É importante obter informações somente quando o consumidor está na posição de tomar a decisão de compra.

Seção 3.3

Big data e informações on-line

Diálogo aberto

Vamos retomar a situação inicial de laga, descrita na Seção 3.1, sobre sua empresa que comercializa móveis, máquinas e equipamentos para escritórios cresceu muito nos últimos 15 anos, isto se deu em função de algumas variáveis de mercado, pois, lembre-se, a gestão é totalmente intuitiva. Seus principais clientes são pessoas físicas, no entanto acaba de montar duas filiais, sendo uma na mesma cidade da matriz e outra em uma cidade a 100 km de distância, bem maior e industrializada. Esta expansão faz parte de um projeto de profissionalização da gestão e o foco destas duas filiais é o atendimento a empresas de uma forma geral, incluindo escolas, faculdades, indústrias, cooperativas etc.

Nas Seções 3.1 e 3.2 foi demonstrada a importância da sistematização das informações advindas dos ambientes internos e externos, bem como a estruturação de ferramentas para captação de dados usando uma metodologia. Estas etapas serão muito importantes para o desenvolvimento do Plano de Gestão a partir das informações obtidas pela análise ambiental.

Na Seção 3.1, foi desenvolvida a primeira etapa do plano, uma análise ambiental a partir da análise PEST para a empresa de laga. Logo depois, foi elaborado um levantamento dos dados e informações necessários para o cotidiano da empresa para o período de um ano.

Na Seção 3.2 foi estruturado o roteiro de uma pesquisa de mercado para ser realizada semestralmente. Esta pesquisa será um dos subsistemas que abastecerá a empresa de dados a respeito deste novo perfil de cliente. O objetivo maior é deixar a empresa a par do comportamento, dos pensamentos e das expectativas deste mercado formado por instituições que comprarão os produtos vendidos por laga. Aprendemos a importância do SIM e como a pesquisa de marketing pode auxiliar laga no processo de expansão, bem como em que situações podem ser utilizadas as pesquisas quantitativas e qualitativas e o teste de mercado.

Lembre-se de que ao final desta unidade você deverá elaborar o plano de gestão com base na análise ambiental e as atividades desenvolvidas nesta seção serão importantes para a finalização do referido plano de gestão.

Nesta seção, você deverá examinar como os *sites* de buscas podem ser eficientes para o negócio de lapa nesta nova fase, para isso será preciso um relatório mostrando como a organização pode utilizar de forma eficiente os *sites* de buscas, trabalhando com palavras-chave e *hashtags* para levar informações para seu novo público, as empresas. Será importante também estudar a viabilidade de utilizar o *big data* e em que momento.

O relatório deverá conter: utilidade dos *sites* de buscas para a empresa; o que a empresa deverá fazer para começar a utilizar a ferramenta; definir as palavras-chave; criar regras para a utilização de *hashtags* e para finalizar, deverá ser descrita uma crítica da utilização ou não do *big data* por parte da empresa.

Antes de elaborar o relatório, é preciso entender o que é o *big data*, sua utilidade e viabilidade. Além disso, é necessário saber mais sobre os *sites* de busca, sua funcionalidade e a utilização das palavras-chave e *hashtags* como forma de facilitar a busca por parte do mercado consumidor, que contemplam os objetivos desta seção.

Esta seção será muito útil para o entendimento da importância de utilizar as tecnologias disponíveis para a gestão de dados e informações.

Os bancos de dados são fundamentais para a sistematização e gestão da informação, porém é preciso identificar a viabilidade da ferramenta a ser utilizada e não apenas seguir tendências. Outra questão que deve ser discutida é a utilização de meios mais baratos e democráticos de mostrar ao mercado a existência do negócio.

Agora você entenderá o *big data*, bem como a importância da utilização eficiente dos *sites* de buscas.

Será que lapa deve usar o *big data*? Como os *sites* de buscas podem auxiliá-la neste momento de transição com o novo mercado?

Bons estudos!

BIG DATA

As empresas investem muito dinheiro em estratégias de crescimento, em inovação e tecnologia, no entanto precisam entender que nada disso acontece sem dados que desenvolvam o conhecimento da organização. (MANYIKA et al., 2011).

É preciso entender qual o valor destes dados e o que pode ser extraído dele. As organizações que conseguirem valores econômicos dos dados, com certeza estarão à frente da concorrência.

O volume de dados espalhados no mercado é crescente e a tendência é que estes existam cada vez em maior volume e também em um maior número de ambientes. Para Brynjolfsson e McAfee (2012, p.2) "esta tendência é oriunda principalmente das novas e diversificadas fontes de informação, que por sua vez são consequências de tecnologias e equipamentos capazes de gerar enormes quantidades de dados". Esta pulverização dificulta a mineração e tratamento dos dados.

Se pensarmos sob o aspecto de fontes, segundo George, Haas e Pentland (2014), podemos classificar os dados em:

- a) Públicos: gerados pelo governo e/ou órgãos vinculados.
- b) Privados: gerados e mantidos por órgãos externos ao governo, tais como as empresas e a população.
- c) *Data exhaust*: gerados por meios eletrônicos e usados com dados públicos e privados.
- d) *Community data*: gerados, normalmente, em redes sociais.
- e) *Self-quantification data*: gerados através da população, quando o indivíduo está utilizando um meio eletrônico e desenvolvendo outra atividade, como, dados gerados enquanto uma pessoa corre no parque com o seu telefone celular para monitorar batimentos cardíacos.

Antes, as decisões eram tomadas baseadas em intuições, possibilidades, suposições, ou pelas análises históricas e projeções. Hoje em dia este "amadorismo" não tem mais lugar absoluto, uma vez que as empresas estão cada vez mais profissionalizadas e seus processos e decisões, mais rápidos.

Identificar uma forma de gerar, tabular e examinar este volume imenso de dados, bem como sua variedade, de modo a deixá-los disponíveis para a tomada de decisões estratégicas é um dos grandes desafios das empresas.

Você pode pensar: qual é a diferença entre big data e o SIM (Sistema de Informação de Marketing - já visto na Seção 3.1 desta unidade)? A diferença está no volume de dados trabalhados, no entanto, é imprescindível ressaltar que o *big data* pode fazer parte do SIM, se pensarmos na utilidade e no funcionamento de ambos.

O *big data* tem sido apontado como “uma tendência que permitirá uma revolução na tomada de decisão e na geração de *insights* para os negócios” (CUKIER, 2013).

Existe uma relação muito estreita entre o conceito de *big data* e a capacidade de armazenar dados tabulados e prontos para análise de forma digital, isto nos leva a pensar em como o *big data* pode auxiliar e inovar no que se refere à tomada de decisão.

Ele pode ser definido como um grupo grande e volátil de dados que usam um banco de dados relacional para buscar, gerir e processar dados em um momento que seja concomitante com a necessidade da decisão. Trata de um volume muito grande de dados com diversas fontes de informações sobre recursos a serem utilizados em negócios importantes e estratégicos. Ele é capaz de gerenciar um fluxo contínuo de informação, constantemente, e não só trabalhar com dados históricos.

É relevante ressaltar que o banco de dados relacional é aquele que relaciona dados armazenados em tabelas e que facilita as relações entre eles, porém, o *big data* não pode ser confundido com banco de dados relacionais simples, uma vez que tem uma estrutura mais potente para lidar e relacionar dados tão diversos e complexos. As características que diferem o *big data* dos demais bancos de dados são volume, velocidade e variedade (BRYNJOLFSSON, 2012). O volume, como já discutimos, seu aumento é um fato incontestável e o *big data* trata-se de grandes volumes de dados; a velocidade de processamento das informações é maior, o que aumenta a competitividade das organizações e a variedade de fontes com as quais é capaz de lidar.



Assimile

O banco de dados relacional pode ser descrito como o armazenamento de dados em tabelas e, a partir das relações entre estas, são estabelecidas novas tabelas com novas informações. Dessa forma, há uma agilidade no desenvolvimento de novas formas de análise advindas de dados que a empresa já possui. Para que um banco de dados relacional seja confiável e eficiente, é necessário que os dados sejam confiáveis, gestores que intercedem nas relações entre os dados e a organização dos dados em tabelas.



Pesquise mais

Database marketing tem como alicerce o banco de dados relacional e é muito utilizado para auxiliar a desenvolver e manter o relacionamento com clientes. Para entender melhor, leia o artigo abaixo:

ROBIC, André R. **Utilização do database marketing em algumas empresas brasileiras**. Disponível em: < <http://www.doctorsac.com.br/lerartigo.asp?artigo=Utilizacao-do-DATABASE-Marketing-em-algumas-empresas-brasileiras>>. Acesso em: 4 ago. 2016.

As fontes de dados também estão mais complexas e suas possíveis utilidades aumentam, como, as mídias sociais, importantes fontes de dados para um sistema de *big data*. A análise em tempo real de dados inseridos pelos indivíduos em suas redes sociais pode fazer as empresas estabelecerem relações mais estreitas com os consumidores e inclusive resolver problemas de forma mais rápida, uma vez que muitos deles são evidenciados nos perfis individuais ou de grupos.



Exemplificando

Uma indústria de carros nacional aumentou sua participação no mercado doméstico, porém entendeu que precisa aproveitar a situação e o momento e quer ter dentro da organização um sistema que permite identificar o perfil de consumidor de carros dos próximos 4 anos, baseado em projeções de dados destes potenciais consumidores neste momento. Para que isso seja feito de forma inteligente, é necessário identificar, analisar e gerir uma grande quantidade de dados que podem estar disponibilizados, por exemplo, em redes sociais, ou nos perfis de compras de sites de compras. Este é um exemplo da utilidade do *big data*.



Vamos pensar juntos! Será que o big data é viável para todo tipo e tamanho de empresa? Você é contratado como gestor de marketing de uma grande instituição, só porque ela é de grande porte é viável a implantação de um sistema de *big data*? Pense nisso!

Bughin (2011, p. 8) diz que “muitos executivos só procuram por tecnologias de *big data* quando têm uma necessidade urgente de responder a uma ameaça ou identificam uma oportunidade de atacar um determinado nicho de mercado”.

Temos que pensar que com o cotidiano atribulado das organizações, a diversificação de concorrentes no mercado e mudanças constantes nas variáveis ambientais, identificar oportunidades, ameaças, possibilidades com a agilidade necessária nem sempre é fácil e possível.

Podemos afirmar que o *big data* pode trabalhar com a antecipação de fatos, por meio da análise contínua de dados diversificados de fontes variadas. Permite às empresas testar teorias antes que elas se realizem e estabelecer relações de causas e efeitos mais próximas da realidade.

Palavras-chave em sites de busca

Antes de discutir sobre as palavras-chave, é importante entender o que é um *site* de buscas. Atualmente eles têm um papel importante nas empresas, uma vez que facilitam, para o consumidor, o encontro de organização, produtos, serviços e qualquer coisa ou assunto que possa ser pensado. São considerados meios democráticos de busca, utilizados pelos indivíduos de qualquer perfil. Democráticos porque têm políticas iguais para qualquer tipo de negócio, seja de pequeno, médio ou grande porte.

Segundo pesquisa do site “Publicidade na web”, os *sites* de busca permitiram que os pequenos negócios também fossem encontrados pelos consumidores, porém a consequência é que caso a empresa, bem ou serviço não seja encontrado na rede, já cria o pressuposto de que ela não existe.

Este tipo de *site* possui um sistema ou programa que envia ao indivíduo endereços da *web* que remetem às palavras-chave inseridas

pelo internauta. Para que estes endereços sejam informados, é necessário que as empresas saibam como utilizar esta ferramenta e cadastrem seus *websites* de forma adequada e dessa forma, ela estará no *ranking* de empresas procuradas, o que irá gerar tráfego. O anúncio nesses *sites* pode ser pago ou não.

Podemos citar, como exemplos de sites de buscas: Google, Bing, Yahoo e Ask. Como os indivíduos usam estes sites de busca para encontrar o que desejam? Através das palavras-chave. Elas são chamadas também de *keywords* e são por meio delas que conseguimos encontrar tudo na internet.

Quando a palavra-chave, ou palavra principal, relacionada ao que está sendo procurado é inserida em um site de busca, ele retorna com endereços da *web* que podem interessar, ou seja, são elas que permitirão que uma empresa ou produto sejam encontrados e de sua utilização correta depende o sucesso da busca.

Para que as empresas ocupem uma posição melhor no ranking dos sites de buscas, é preciso atenção ao processo de estabelecimento de palavras-chave. É necessário estabelecer quais as palavras-chave do negócio, sabendo que elas são sempre relacionadas ao público-alvo, produto, localização, foco do negócio etc.

Essa ferramenta pode ser considerada um trabalho criativo, uma vez que é necessário entender como funciona a cabeça do indivíduo e como ele pensaria em buscar o que precisa. Existem regras para se criar palavras-chave, por exemplo, elas podem ter até três palavras juntas. É importante também a empresa verificar o nível de popularidade das palavras escolhidas, pois mais popular, maior a concorrência, desta forma é interessante identificar palavras usadas, mas que se diferem das muito populares.

As palavras-chave devem aparecer naturalmente no site da empresa, no título, conteúdos, links etc.



Pesquise mais

Veja como escolher as melhores palavras-chave para o seu *website* e por consequência para fazer seu negócio aparecer nas buscas na internet.

Disponível em: <<http://www.portalwebmarketing.com/WebTools/WebtoolsInteractivas/WebtoolsKeywordSuggestion/tabid/724/Default.aspx>>. Acesso em: 4 ago. 2016.

Uso de *hashtags*

Seu símbolo é o Cerquilho, ou também chamado de “jogo da velha”, são usadas para inserir um tema a uma discussão. Pode ser considerada uma palavra-chave para evidenciar e marcar algo que está sendo discutido sobre um determinado tema.

Cada vez que se usa uma *hashtag* ela se transforma em um *hiperlink* que direciona para outras pessoas que também estão discutindo ou falando sobre o assunto. Desta forma, ela agrupa assuntos variados sobre uma mesma questão ou temática, assim, pode-se encontrar pessoas que tenham novidades sobre este tema e que muitas vezes têm mais propriedade sobre ele (DRUBSCKY, 2015).



Faça você mesmo

Você quer montar uma empresa de “marido de aluguel” na cidade de Ribeirão Preto. Esse tipo de empresa, de uma forma geral, oferece serviços cotidianos de eletricitas, encanadores, faz tudo para o mercado. Há uma variedade muito grande de serviços a serem oferecidos e você não tem dinheiro para realizar uma pesquisa de mercado para saber a imagem desse tipo de negócio, expectativas do mercado, serviços mais procurados etc. Como a utilização da *hashtag* poderá lhe auxiliar? Onde você deverá utilizar a(s) *hashtag*(s)?



Vocabulário

Hiperlinks: são links que levam o indivíduo de uma página da internet para outra, fazendo uma relação entre um e outro.

Disponível em: <<http://www.otimizacao-sites-busca.com/links/hlink.htm>>. Acesso em: 4 ago. 2016.

O modo correto de usar a *hashtag* é colocar o símbolo de Cerquilho, ou jogo da velha, seguido da palavra-chave. No exercício acima, sobre a empresa de faz tudo, poderíamos utilizar #maridodealuguel.

É importante usar esta ferramenta da forma correta, pois o que tem acontecido é que seu uso indevido, de forma banal, causa confusão, uma vez que muitas *hashtags* são colocadas nas redes sociais apenas para dar ênfase e confundem as buscas.

Sem medo de errar

Para que laga possa utilizar os *sites* de buscas de forma eficiente, bem como entender se é viável ou não a utilização do *big data*, é preciso que os conceitos de ambos estejam bem entendidos.

Além disso, é necessário estabelecer qual é o objetivo de laga na utilização ou possível utilização dos *sites* de buscas e do *big data*.

Primeiro ela deverá identificar duas questões:

- A empresa trabalha com banco de dados? Se sim, com que tipo?
- A empresa tem *website*?

É importante buscar respostas para estas perguntas, pois esse será o ponto de partida de todo o processo.

Logo após, orienta-se a estruturar o relatório, descrevendo as etapas a seguir:

a) Identificar as utilidades dos *sites* de buscas para a empresa: aqui deverão ser descritas as utilidades e os objetivos de utilização dos *sites* de buscas. Quais são os objetivos de laga ao utilizar *sites* de busca? Quais são os *sites* de busca disponíveis e quais os mais indicados para o caso em questão? Aqui será importante montar um cronograma de utilização e os objetivos destes *sites*. Este cronograma deve conter metas de visualização e visitas ao *site* da empresa em determinado período, logo após determinar os demais objetivos de utilização dos *sites* de busca. Dessa forma, a empresa terá um planejamento para manusear esta ferramenta.

b) O que a organização deverá fazer para começar a utilizar a ferramenta: aqui devem ser descritas as características do *website* empresarial e das que auxiliarão na utilização do *site* de busca.

c) Definir as palavras-chave: neste ponto é importante estabelecer quais serão as palavras-chave do *website* e que deverão compor as buscas. Orienta-se seguir as regras de estabelecimento de palavras-chave que constam neste material.

d) Criar regras para a utilização de *hashtags*: definir quais serão as *hashtags* que serão trabalhadas e como a empresa deverá utilizá-las para benefício próprio.

Logo após o desenvolvimento das etapas acima, é preciso fazer uma análise da viabilidade de utilização do *big data*, a fim de verificar o volume de big data, a fim de verificar o volume de dados, suas diversas fontes e sua velocidade de modificação e atualização.

A elaboração do estágio solicitado tem dois pontos cruciais e que podem gerar dúvidas.

O primeiro é deixar claro quais são os objetivos da empresa na utilização dos *sites* de buscas. É importante a customização dessa análise, ou seja, examinar a situação de lapa e trabalhar a partir do foco no momento.

O segundo ponto é a respeito da utilização do *big data*. A análise deve levar em consideração o tamanho da empresa e o acesso às diversas fontes de dados. Não se deixe levar pelas tendências de mercado somente, pois é fundamental englobar o contexto em que está inserida a empresa.

Avançando na prática

Avançando nas buscas

Descrição da situação-problema

Felipe é analista de marketing em uma rede de lavanderias espalhadas pelo Brasil. O grupo empresarial está no mercado desde o ano 2000 e tem como foco a prestação de serviços para organizações de médio e grande porte. A marca é muito conhecida e a empresa já está inserida no contexto de *sites* de buscas, tendo planejado essas ações em 2008. De lá para cá não se fez nenhuma análise da eficiência da ferramenta e nenhuma adaptação à sua forma de uso.

Muitas instituições de pequeno e médio porte com a mesma atividade local têm surgido nos últimos 10 anos e acabam pulverizando o mercado e desenvolvendo estratégias para ganhar espaço, inclusive disputando lugar no ranking dos sites de buscas.

Esta é a hora de uma reavaliação do uso da ferramenta sites de buscas.

Sendo assim, o próximo passo é repensar a aplicação dos sites de buscas e investigar novos objetivos e ações para este momento específico da companhia.



Lembre-se

É importante, neste momento, definir exatamente qual será o objetivo de usar os sites de buscas. Pense no momento em que a empresa vive e as variáveis descritas sobre o mercado.

Resolução da situação-problema

Para reavaliar a utilização dos sites de buscas, é preciso enumerar quais são as oportunidades e as ameaças relacionadas a essa ferramenta para a empresa. Identificar como os sites de buscas estão ajudando a organização neste momento em que vários concorrentes também utilizam a ferramenta, uma vez que não foi desenvolvida nenhuma ação nova.

Logo em seguida, deve ser estabelecido o objetivo e relacionar as palavras-chave atuais.



Faça você mesmo

Agora é com você!

Vamos trabalhar com serviços de babás para finais de semana. Você usará o Google para buscar este tipo de profissional.

Quais palavras serão escolhidas para buscar profissionais confiáveis, disponíveis e com referências? Como você selecionará as informações advindas de sua busca? Quais serão os critérios para determinar três profissionais que terão prioridade no contato?

O objetivo é se colocar no lugar do indivíduo que realiza a busca e levar estes conhecimentos para um futuro negócio.

Faça valer a pena

1. O *hiperlink* faz parte do processo de utilização de *hashtag*. Neste momento leia as afirmações abaixo:

- I. O *hiperlink* serve de reforço para a utilidade de um mesmo *link*.
- II. O *hiperlink* é algo natural advindo da utilização apenas de palavras-chave.
- III. É um *link* que leva o indivíduo a outro *link* relacionado.

Agora, identifique e assinale a alternativa correta:

- a) I, II e III corretas.
- b) Apenas I e II corretas.
- c) Apenas II e III corretas.
- d) Apenas II está correta.
- e) Apenas III está correta.

2. Pode-se afirmar que a utilização de *hashtags* é muito eficiente. Ela é utilizada em que contexto?

- a) É utilizada para reforçar uma palavra nas redes sociais.
- b) Serve para identificar uma pessoa.
- c) Sua utilidade está relacionada somente a grupos de discussões.
- d) Serve para encontrar outras discussões ou apontamentos sobre o assunto da palavra-chave.
- e) Limita as buscas por empresas.

3. Como os sites de buscas podem agilizar o processo de busca de novos mercados por parte das empresas?

- a) Auxiliando no desenvolvimento de *sites* para as organizações.
- b) Auxiliando na reestruturação de *sites* antigos de empresas.
- c) Fazendo com que um número maior de pessoas conheça a empresa através de palavras-chave.
- d) Desenvolvendo um serviço de venda de produtos para as organizações.
- e) Avisando as empresas sobre novos compradores.

Seção 3.4

CRM - *Customer Relationship Management*

Diálogo aberto

Olá alunos, chegamos ao final desta unidade.

Vamos relembrar o caso de laga. A empresa atende pessoas físicas, porém, visando a expansão, ela acaba de montar duas filiais, sendo uma na mesma cidade da matriz e outra em uma cidade a 100 km de distância, bem maior e industrializada. Esta expansão faz parte de um projeto de profissionalização da gestão e o foco destas duas filiais é o atendimento a empresas de uma forma geral, incluindo escolas, faculdades, indústrias, cooperativas etc. Neste novo momento da empresa, laga entendeu que o perfil de público com o qual trabalhará é desafiador e bem mais estratégico.

Nesta seção, você finalizará o que foi estudado e desenvolvido até este momento e estruturará um plano de gestão da informação obtida pela análise ambiental. Para isso, serão necessários: análise PEST, estrutura do SIM, roteiro de pesquisa de mercado e utilidade do *big data*, bem como o trabalho com os *sites* de buscas.

Para auxiliar laga neste momento de expansão e também conhecer este novo público, seus hábitos e expectativas, foram trabalhados nas seções anteriores conteúdos importantes, como Sistema de Informação de Marketing, sua importância, estruturação e gestão. Sem dúvidas o SIM pode fazer com que laga tenha informações seguras, no tempo e da forma correta. Foi demonstrada a importância da pesquisa de mercado como uma ferramenta de coleta de dados e fornecedora do SIM e a pesquisa pode auxiliar laga a se manter atualizada quanto ao comportamento deste novo perfil de cliente. Em seguida, tratamos do *big data*, uma tendência de mercado, sabendo que cada vez mais temos circulando em vários ambientes dados em grande volume e diversificação, sendo assim, é importante entender como lidar com eles e como sistematizá-los.

Essas três seções foram úteis para entendermos como uma empresa em fase de reposicionamento de mercado pode se beneficiar

da coleta, tratamento, sistematização, armazenamento e gestão de dados e informações. Agora, nesta seção, vamos entender como podemos utilizar estes dados para auxiliar no desenvolvimento de relacionamentos mais estreitos com estes *prospects* em um futuro próximo. Como pode ser realizada a gestão do relacionamento de clientes para aumentar a sua proximidade?

O objetivo aqui é estruturar um plano de gestão de informações para dar segurança aos gestores na tomada de decisão.

Nesta seção, você conhecerá o *Customer Relationship Management* (CRM), suas funções, importância e versatilidade para as organizações que querem estreitar seus laços com o mercado. Vamos ajudar-laga a identificar como poderá utilizar o CRM neste momento de expansão dos negócios?

Não pode faltar

CRM – *Customer Relationship Management*

Quando se vai abrir um negócio, uma das principais apreensões é quanto ao tempo de retorno do investimento. É uma preocupação real, uma vez que, atualmente, empreendimentos são iniciados com menor capital de giro.



Pesquise mais

O capital de giro trata-se do valor que a empresa tem disponível para cumprir suas obrigações operacionais, ou seja, o dinheiro que a empresa possui para honrar seus compromissos, independente da venda de bens e serviços.

Este artigo explica de forma objetiva o conceito, a aplicação e o controle do capital de giro.

Disponível em: <http://dvl.ccn.ufsc.br/congresso/arquivos_artigos/artigos/210/20080718223625.pdf>. Acesso em: 29 jul. 2016.

É interessante ter a percepção que parte da resposta à esta preocupação está nos consumidores e clientes. Eles são o foco das atenções, pois podem, em grande parte, promover o sucesso do negócio.

Faz parte das estratégias de uma empresa desenvolver ações de aproximação com o mercado consumidor, uma vez que este está exposto a diversas e criativas estratégias por parte da concorrência.

As pessoas gostam de se sentir especiais, valorizadas e próximas daquilo que gostam e desejam. Isso pode ser estabelecido em um relacionamento íntimo entre empresas e/ou produtos e serviços com consumidores. O marketing de relacionamento é utilizado pelas empresas com a função de estabelecer relacionamentos mais estreitos com o mercado consumidor, desta forma pode auxiliar na geração de venda e na manutenção da fidelidade do cliente.

O marketing de relacionamento era visto, especificamente, como algo para fazer, a marca ou empresa ser lembrada. Segundo Farias (2014), o objetivo era manter contato com os consumidores para que estes pudessem comprar novamente. Atualmente sua atuação é percebida de forma mais ampla, uma vez que o nível de concorrência mudou, o mercado tornou-se mais globalizado e as relações com o mercado são vistas de forma mais estratégica.

Ainda para Farias (2014, p. 1) "o marketing de relacionamento foi acrescido das múltiplas redes de contatos, suas interações e influência com e através de todos aqueles que se relacionam com a empresa". Isto muda completamente a forma de utilização do marketing de relacionamento, pois o número de redes de relacionamentos se multiplicou.

Algumas ações do marketing de relacionamento podem ser vistas nos programas de fidelidade e de relacionamento. A fidelidade é um conceito muito discutido e controverso, uma vez que se trata da garantia que uma relação não será abalada em função de outra. Será que isso existe em um mercado competitivo e com tantas opções para o consumidor?

Segundo Farias (2014), algumas características retratam uma relação de fidelidade no mercado, são elas:

- Compra repetida de bens e serviços.
- Compra de mais bens e serviços sempre da mesma organização.
- Recomendação da empresa, seus bens e serviços a uma rede de relacionamento.
- Resistir à compra de bens e serviços de outras empresas.

É preciso pensar que os tempos são outros e que esperar a fidelidade do cliente, sendo ele alvo e foco de inúmeras estratégias, novos produtos e ações criativas de empresas concorrentes, é algo impensável.



A fidelidade do cliente existe mesmo? Não seria lealdade?

Você sempre compra carros na mesma concessionária. Dois anos atrás você comprou um consórcio e agora sua carta de crédito foi contemplada e agora você precisa encontrar um carro zero Km, no valor da carta, em sete dias. Você foi à concessionária habitual e não encontrou nenhum veículo com as características necessárias. O que você faz? Vai até outras concessionárias?

Caso isso aconteça, como ficou sua relação de fidelidade com a concessionária de sua confiança?

Pense nisso!

O CRM – *Customer Relationship Management*, basicamente representa o marketing de relacionamento. É uma ferramenta que auxilia no gerenciamento de relacionamentos com clientes (Figura 3.5) e é considerado um aliado no processo contínuo de prospecção e manutenção de clientes. Ele consegue reunir informações a respeito de clientes e deixá-las disponíveis de forma fácil, simples e resumida, desta forma o gestor consegue se antecipar e surpreender o consumidor (SEBRAE; ENDEVOR, 2016).

Podemos dizer que ele assessora na gestão da interação com o consumidor, auxiliando as empresas no que se refere à competitividade (MISHRA; MISHRA, 2009).

Figura 3.5 | Gestão eficiente do relacionamento com clientes



Fonte: <<http://goo.gl/5VxspA>>. Acesso em: 26 jul. 2016.

O tamanho do negócio, diversificação de canais de distribuição e redução do ciclo de vida de produtos influenciam no jeito como o CRM atua nas organizações. Isto porque a forma com que estes dados serão utilizados, bem como o tempo e o grau de detalhamento varia significativamente.

O CRM trata-se de uma ferramenta e também de uma filosofia de monitoramento e perpetuação de relacionamento entre empresa e clientes. É importante ressaltar que ele não funciona a partir de um sistema específico, desta forma se torna mais flexível e com maior abrangência, além do fato que não pode ser confundido simplesmente com um banco de dados (PRIETO; CARVALHO, 2005).

É considerado um processo de negócio, que vai além de ser apenas uma tecnologia ou estratégia.

Greenberg (2001, p. 5) cita que Brent Frei, fundador da Onyx Software, descreve o CRM como "um conjunto de processos e tecnologias para gerenciar relacionamentos com clientes efetivos e potenciais e com parceiros de negócios por meio do marketing, vendas e serviços, independentemente do canal de comunicação". Ele pode ser utilizado como ferramenta do marketing de relacionamento para empresas que atuam no mercado B2B e também no B2C.

No mercado B2C, ele aproxima de forma interessante o consumidor do seu fornecedor. É como se eles se tornassem íntimos em função das informações que a empresa tem a respeito desses clientes, antevendo suas necessidades e desejos. O consumidor se sente valorizado, com o sentimento de pertencer. Já no mercado B2B, o CRM leva em consideração o valor desse cliente empresarial, uma vez que os volumes das negociações e sua complexidade são mais altos. A utilização da ferramenta pode ter como consequência o aumento das oportunidades de negócios e manutenção de clientes. Isso ocorre também em função do tempo que se ganha tendo conhecimentos específicos do cliente (PRIETO; CARVALHO, 2005). Em ambos os casos, o CRM estabelece bases para relacionamentos de longo prazo.

Pode-se utilizar as informações do banco de dados para determinar que outros produtos podem ter aplicação para o cliente, obter indicação de outros compradores, tratar as reclamações dos clientes, determinar

os riscos com determinados consumidores ou mercados-alvo e continuamente monitorar e medir o relacionamento com o cliente.



Exemplificando

Uma fábrica de esponja de banho quer diversificar sua linha de produtos e vai investir no desenvolvimento ou aprimoramento de um outro produto que tenha utilidade similar à esponja. Além de todo o processo de pesquisa de mercado, a empresa pode utilizar o CRM para minerar dados em seu banco de dados e entender que produto seria mais viável para atender também a um público que ela já tem. Por meio de dados sobre perfil de compra, hábitos, volume de compras etc ela pode cruzar os dados e tirar conclusões importantes para o processo decisório.

O CRM pode ser utilizado em grandes, médias e pequenas empresas, apesar de vermos sua aplicação prática integral, na maioria das vezes, nas organizações maiores.

As médias e pequenas empresas, ou grande parte delas, ainda não entenderam a proposta prática do CRM, e na sua implementação, o foco em investimentos se volta para a área de TI. Para implantar o CRM é necessário planejar de forma contextualizada, levando em conta a conjuntura em que está inserida a empresa, bem como o tempo ideal para alcançar as metas estabelecidas.



Faça você mesmo

Pense na seguinte situação: Você é gerente de marketing de uma rede importante de farmácias em São Paulo. Um consumidor que fielmente vai à mesma farmácia da rede todos os meses e gasta um montante de dinheiro considerado alto não é reconhecido pelo gerente da unidade no momento de uma compra. Ficou nítido para o cliente que o gerente não sabe quem ele é, não conhece seus hábitos de compras, seu histórico, seus hábitos de consumo e nem mesmo os itens que mais gosta. Como o CRM pode ser útil nesta situação? Qual direcionamento que você daria ao gerente da unidade?

Mesmo com todas as evidências da funcionalidade do CRM, ainda podem surgir dúvidas relacionadas à sua prática cotidiana nas organizações. O CRM cadastra clientes, direciona propostas, envia orçamentos, faz a comunicação em tempo real com a equipe envolvida, minera informações que traçam um perfil contextualizado de clientes, faz acompanhamento de etapas de um projeto, monitora desempenho de colaboradores da equipe de trabalho. Desta forma, o trabalho torna-se mais estratégico, focado na obtenção de vantagens competitivas, aliando dados, informações, tempo e pessoas.

Ao longo do tempo é desenvolvida uma estrutura que estabelece uma base para clientes, ou seja, é como se você tivesse um raio-X do seu cliente em tempo real, o que facilita muito a tomada de decisões rápidas e seguras.

Dados secundários

Os dados secundários são aqueles já coletados e disponíveis em algum lugar. Isso significa uma economia de tempo e muitas vezes de dinheiro, uma vez que esses dados estão prontos para serem utilizados, contextualizados, não tendo a necessidade de ir a campo.

É preciso deixar clara a importância do trabalho de pesquisa de campo para captação de dados, ou seja, usar os recursos disponíveis para prospectar dados que a empresa não conseguirá em outro lugar.

Os dados secundários podem ser externos, aqueles em que a empresa busca em bancos de dados fora, no mercado, por exemplo, os dados demográficos cuja fonte é o IBGE, são exemplos de dados já coletados e estão disponíveis no ambiente externo à organização. Pode haver dados secundários internos, aqueles que a organização já possui em seu banco de dados, ou mesmo pulverizados nos seus diversos setores, tais como dados pessoais de clientes, fornecedores, informações de vendas, dados financeiros, dados de concorrência já captados pelo setor de marketing, entre outros.

É importante que a captação e utilização desses dados deve acontecer de forma planejada, para que haja uma gestão efetiva e sua utilidade seja real. É importante entender que o CRM é a ferramenta estratégica, porém, os projetos desenvolvidos a partir dela devem ser definidos pelos gestores da organização.

Segundo Guitarrari (2010), os passos para gerir esses dados e desenvolver projetos a partir do CRM são:

1. Planejamento

- a) Definir a forma de gestão da situação.
- b) Definir a equipe multidisciplinar que participará, bem como o líder.
- c) Estabelecer o envolvimento das áreas, principalmente TI e marketing.
- d) Rever o objetivo do projeto. Faça perguntas que o levem pensar sobre a situação que será desenvolvida (Quadro 3.4).

Quadro 3.4 | Exemplos de perguntas importantes no desenvolvimento de um projeto no CRM

Quais serão os resultados obtidos a médio e longo prazos?
Quais são as expectativas em relação ao trabalho com <i>prospects</i> ?
Qual tipo de relacionamento a empresa quer ter com cada perfil de clientes?
Como este trabalho trará vantagens competitivas para a empresa?
A empresa tem estrutura para desenvolver ações direcionadas?

Fonte: <<http://goo.gl/GDRBJF>>. Acesso em: 25 jul. 2016.

2. Trabalhar as informações

Nesta etapa acontece a organização dos dados, que pode ser feita em uma planilha de Excel. Uma estratégia interessante é estratificar os dados já organizados na planilha, seguindo uma lógica de uso para facilitar o direcionamento.

Um exemplo é a utilização da metodologia de Pareto no tratamento de dados cadastrais e de comportamento de compra de já clientes. Você pode usar a regra de Pareto de 80/20, em que 20% dos clientes determinam 80% do faturamento e ao longo do tempo outras técnicas podem ser incrementadas.



Assimile

A regra de Pareto é utilizada em diversas áreas de uma empresa, para desenvolver a curva ABC em materiais, análise de rentabilidade em vendas e marketing, assim como na produção com insumos etc.

3. Colocar a ação em prática a partir dos resultados obtidos no passo anterior.

Este é o momento de trabalhar prospecção, manutenção, aumento da rentabilidade de clientes etc.

4. Indicadores

Estabelecer indicadores que auxiliarão a empresa a monitorar os resultados e corrigir ações.

Este planejamento de gestão de projetos no CRM aumenta o índice de sucesso e trabalha com o foco em eficiência e eficácia.

Sem medo de errar

Para que laga possa finalmente utilizar dados e informações de forma inteligente que a auxilie a conquistar o mercado de clientes de pessoas jurídicas, é preciso que seja desenvolvido um plano de gestão da informação a partir da análise ambiental. Além disso, é importante ter bem definido que o foco é conhecer melhor este novo perfil de clientes para que a organização atue com ações direcionadas.

Para desenvolver este plano de gestão, é necessário seguir um roteiro o qual deverá conter: objetivo do plano; fontes e ferramentas de coleta de dados; ferramenta de gestão de dados e informações (CRM); projetos desenvolvidos utilizando esta ferramenta de gestão da informação; plano de ação de implantação dos projetos para o CRM.

É relevante conhecer mais sobre o relacionamento com clientes e entender como trabalhar os dados para que esta relação seja mais estreita. O CRM é uma ferramenta interessante e tem o objetivo de fazer a gestão de dados e informações pensando no relacionamento com clientes. Orienta-se, ainda, a refletir sobre os dados já coletados e que podem ser úteis, a partir do conhecimento da instituição.

Primeiro você deverá rever as três soluções de SPs desenvolvidas nas seções anteriores da Unidade 3. Logo após, pense em como cada uma delas auxiliará no desenvolvimento do plano a seguir e os dados que poderão ser utilizados para alcançar o objetivo maior da empresa.

Logo após, é preciso estruturar plano, descrevendo as etapas a seguir:

a) Objetivo do plano: deve estar relacionado a organizar as informações da empresa, facilitando a gestão do negócio.

b) Definir as fontes e ferramentas de coletas de dados: identificar as fontes de dados necessários, que são associação comercial da cidade, prefeitura, SEBRAE, os próprios futuros clientes, além das três soluções anteriores de SPs e a própria empresa. Você pode pensar em mais fontes.

As ferramentas utilizadas serão pesquisa de mercado, como o SIM estruturado na Seção 3.1, sites de busca. Aqui devem ser justificadas as escolhas.

c) Ferramenta de gestão de dados e informações (CRM): justificar a utilização do CRM e desenvolver todas as etapas do processo de estruturação do CRM. Conforme segue:

Definir o objetivo de utilização do CRM e quais são os projetos que o englobam, como os de prospecção de clientes, pessoa jurídica e sua manutenção; estrutura da equipe e o líder; envolvimento das áreas; rever o objetivo da utilização do CRM; montagem do quadro de perguntas da revisão; definir a forma de trabalhar as informações (regra de Pareto, estratificação de dados etc.); aplicação (ações referentes aos projetos a serem desenvolvidos); indicadores para monitorar os resultados.

d) Montar um cronograma de implantação do CRM.

Ao final, é importante responder à pergunta a seguir:

Como podemos utilizar dados para auxiliar no desenvolvimento de relacionamentos mais estreitos com estes *prospects* em um futuro próximo? Como pode ser feita a gestão do relacionamento desses clientes para aumentar a proximidade com eles?



Atenção

A solução para este desafio é muito interessante, porém tem dois pontos importantes a ser lembrados:

1º Não se esqueça de utilizar as informações obtidas nos três exercícios anteriores, das Seções 3.1, 3.2 e 3.3.

2º Não se desvie do objetivo principal de laga: criar ações e utilizar ferramentas que ajudem a conhecer melhor o novo mercado e, por fim, conquistá-lo. É muito fácil nesse ponto nos desviarmos do caminho original.

Otimizando os dados do negócio

Descrição da situação-problema

A rede de loja de variedades Tem de Tudo está no mercado desde 2006. Ela começou com uma loja de bairro em Campinas (interior de São Paulo) e nos últimos seis anos abriu mais oito filiais na região em torno até 100 km. As lojas estão situadas em Sorocaba, Piracicaba, Americana, Indaiatuba, Araras, Jundiaí, Limeira e Itatiba.

A empresa estruturou seu CRM com o foco principal de aproveitar melhor seu banco de dados de clientes para desenvolver ações direcionadas e ter mais agilidade nas estratégias. Seu objetivo é aproveitar o máximo que puder as informações cadastrais das transações e as capturadas a partir da observação do setor de vendas.

A organização possui a identificação de seus clientes, organiza os seus dados em planilhas de Excel e as informações referentes às transações realizadas por estes clientes estão sob a tutela dos setores financeiros e vendas.

A instituição precisa montar um projeto para ativação do CRM partindo das premissas acima. Dessa forma, como seria a estruturação das etapas desse projeto para que a gestão seja facilitada e os resultados sejam percebidos a médio prazo?



Lembre-se

A utilização do CRM só traz resultados para as empresas a partir do momento em que há objetivos definidos, uma vez que a ferramenta estratégica pode ser útil sob vários aspectos. Muitas organizações adquirem um sistema de CRM, implantam e esperam os resultados. Há a necessidade de planejar as ações desenvolvidas, tendo como base a estrutura do CRM.

Resolução da situação-problema

Para estruturar um projeto de CRM, o primeiro passo é estabelecer quais bancos de dados serão trabalhados e com que objetivos. Neste caso da empresa Tem de Tudo, os bancos de dados utilizados são:

cadastro de clientes, transações realizadas por clientes e rentabilidade de clientes.

O objetivo maior é detalhar o perfil da base de clientes da empresa para direcionar ações que sejam voltadas para suas expectativas, hábitos e comportamentos. Logo depois devemos seguir as etapas que descreverão a forma de gestão:

a) A equipe será formada por cinco integrantes, sendo eles das áreas de TI, marketing, vendas, finanças e supervisão operacional. O líder será o representante da área de marketing, uma vez que o objetivo está voltado para ações específicas de sua área.

b) Envolvimento das áreas:

A TI se responsabilizará pela organização e estratificação dos bancos de dados com o marketing. vendas e finanças trabalharão os dados já coletados, a fim de definir quais são os seguros, confiáveis e úteis; a área operacional das lojas auxiliará na análise de comportamentos e perfis de clientes das diversas lojas. A responsabilidade de implantação do projeto ficará para as áreas de marketing e TI.

c) Rever o objetivo do projeto: nesta etapa é importante verificar se o objetivo é factível, ou seja, se ele não vai além do que a empresa pode fazer, ou mesmo se não causará impacto.

d) Monte um quadro de perguntas que lhe faça pensar sobre a situação desenvolvida:

Quais serão os resultados obtidos a médio e longo prazo?
Quais são as expectativas em relação ao trabalho com <i>prospects</i> ?
Qual tipo de relacionamento a empresa quer ter com cada perfil de clientes?
Como este trabalho trará vantagens competitivas para a empresa?
A empresa tem estrutura para desenvolver ações direcionadas?

e) Trabalhar as informações: nesta fase, os setores financeiros e vendas terão que organizar os dados para que em um futuro próximo aconteça a estratificação. Logo após, os setores de marketing e TI podem, junto com a área operacional, estratificar estes dados usando a segmentação de mercado e identificar a partir dos perfis relacionados a gênero e idade quais são os grupos

com maior representatividade no faturamento da empresa com suas compras. Para isso pode ser utilizada a regra de Pareto 80/20.

f) Aplicação: com as informações em mãos, a partir dos passos acima, é a hora de direcionar as ações. Aqui a organização pode reestruturar suas estratégias de produtos, preços, praças, promoções e alinhá-las com as expectativas de mercado. O foco está na prospecção de novos clientes e manutenção.

g) Indicadores: auxiliarão a empresa a monitorar os resultados e corrigir ações são: aumento do número de novos clientes na base; clientes com compras mensais; número de clientes que não compram há mais de três meses etc.

Vale ressaltar que esse caso pode ser resolvido de outras formas, modificando os objetivos, as perguntas, as ações direcionadas, bem como os indicadores. Depende da situação da empresa naquele momento.



Faça você mesmo

Para uma empresa aérea brasileira, que tem seis grandes concorrentes trabalhando com estratégias agressivas de preços e marketing de relacionamento, quais são os indicadores que você estabeleceria para auxiliar no monitoramento e no controle de ações de prospecção de novos clientes e manutenção dos que já estão na base de dados? Cite e explique pelo menos quatro deles.

Faça valer a pena

1. Qual é a relação direta entre o capital de giro e as estratégias de marketing de relacionamento?
 - a) O capital de giro é o responsável pelo desenvolvimento do marketing de relacionamento das empresas.
 - b) Através do marketing de relacionamento, as empresas podem aportar capital de giro maior e garantir suas operações cotidianas.
 - c) Não há nenhuma relação entre o capital de giro e marketing de relacionamento.
 - d) O marketing de relacionamento é utilizado na empresa a partir dos resultados do capital de giro.

e) O capital de giro serve como balizador para utilização do marketing de relacionamento.

2. Na atualidade, qual é a real função do marketing de relacionamento em qualquer tipo de negócio?

- a) Estabelecer relacionamentos mais estreitos com o mercado consumidor.
- b) Isolar a empresa dos concorrentes.
- c) Estabelecer parcerias de médio e longo prazos.
- d) Estabelecer relações menos íntimas com os clientes.
- e) Tratar as informações somente para a alta direção.

3. O marketing de relacionamento era visto especificamente como estratégia para fazer a marca ou empresa ser lembrada. Segundo Farias (2014), o objetivo era manter contato com os consumidores para que estes pudessem comprar novamente.

Analise o texto acima e identifique uma possível causa de mudança na forma como o marketing de relacionamento é trabalhado atualmente.

- a) A concorrência não mudou e as estratégias também continuam as mesmas.
- b) A forma de analisar o mercado se tornou mais tática.
- c) O mercado mudou e tornou-se mais globalizado.
- d) As relações com o mercado são vistas de forma mais operacionais.
- e) A concorrência não é parâmetro para análise de mercado.

Referências

- ARRUDA, C. et al. **O Boticário**: uma forma inovadora de gerenciar o processo de inovação. Disponível em: <<http://acervo.ci.fdc.org.br/AcervoDigital/Casos/Casos%202010/CF1004.pdf>>. Acesso em: 19 jul. 2016
- ASCENSÃO, C. **Keyword**: como escolher as melhores palavras-chave? Disponível em: <<http://www.portalwebmarketing.com/SEO/Keywordscomoescolherasmelhorespalavras-chave/tabid/678/Default.aspx>>. Acesso em: 4 ago. 2016
- BOONE, L. E.; KURTZ, D. **Marketing contemporâneo**. 8. ed. São Paulo: LTC, 2008.
- BRITT, S.; BOYD, H. **Marketing**: gerência e ação executiva. São Paulo: McGraw-Hill, 1981.
- BRYNJOLFSSON, E.; MCAFEE, A. **Big data**: a revolução da gestão. *Harvard Business Review*, 2012.
- BUGHIN, J.; LIVINGSTON, J.; MARWAHA, S. **Seizing the potential of 'big data'**. McKinsey Global Institute, 2011.
- CEARLEY, D; CLAUNCH, C. **The top 10 strategic technology trends for 2013**. Gartner, 2013.
- CHURCHILL JUNIOR, G. A.; PETER, P. J. **Marketing criando valor para os clientes**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.
- COBRA, M. **Marketing de serviço financeiro**. 3ª ed. São Paulo: Cobra, 2007.
- CUKIER, Kenneth. **Big data**: como extrair volume, velocidade e agilidade. Rio de Janeiro: Campus. 2013.
- DRUBSCKY, L. **O que é hashtag e como utilizá-la nas redes sociais**. <<http://marketingdeconteudo.com/o-que-e-hashtag/>> Acesso em: 23 jul. 2016.
- ELCIO FERNANDO PROFESSOR. **Produto**: teste de mercado. Disponível em: <<http://www.elciofernando.com.br/blog/2009/08/produto-mercado-teste/>>. Acesso em: 10 ago. 2016
- FARIAS, Cláudio. **Marketing aplicado**. São Paulo: Bookman. 2014
- GEORGE, G.; HAAS, M. R.; PENTLAND, A. **Big data and management**. *Academy of Management Journal*, v. 57, n. 2, p. 321–326, 2014.
- GREENBERG, P. **CRM na velocidade da luz**. HSM Management. Book Summary 2, p. 4-21, 2001.
- GUITARRI, A. **Base de dados**: a vital importância da atualização. <<https://www.mundodomarketing.com.br/index.php/artigos/arthur-guitarrari/15483/base-de-dados-a-vital-importancia-da-atualizacao.html>> Acesso em: 22 ago. 2016.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Administração de Marketing**: análise planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MALHOTRA, N. K. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MANYIKA, J. et al. **Big data: the next frontier for innovation, competition, and productivity**. McKinsey Global Institute, 2011.

MIRANDA, Ruy. **Hyperlinks/ links**: visão geral. Disponível em: < <http://www.otimizacao-sites-busca.com/links/hlink.htm>>. Acesso em: 4 ago. 2016

MISHRA, A.; MISHRA, D. **Customer relationship management: implementation process perspective**. Acta Polytechnica Hungarica, v. 6, n. 4, 2009.

PORTER, M. E. **Competitive advantage**. New York: Free Press - FEA/USP, 1985.

PRIETO, V.; CARVALHO, M. **Gestão do relacionamento com o cliente em mercados business-to-business**. < <https://www.producaoonline.org.br/rpo/article/view/324>> Acesso em: 23 ago. 2016.

ROBIC, A. R. **Utilização do database marketing em algumas empresas brasileiras**. Disponível em: < <http://www.doctorsac.com.br/lerartigo.asp?artigo=Utilizacao-do-DATABASE-Marketing-em-algumas-empresas-brasileiras>>. Acesso em: 4 ago. 2016

ROCHA, A.; FERREIRA, J. B.; SILVA, J. F. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 2012.

SAMARA, B.; BARROS, J. C. **Pesquisa de marketing**: conceitos e metodologia. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

SOARES, M. F.; SILVA, P. P. M. Gomes; BARROS, Alexandre de Melo. **A importância da pesquisa de marketing para gestores de negócio**. Encontro de ensino, pesquisa e extensão da Faculdade Senac 2008. Disponível em: < http://www.pe.senac.br/ascom/faculdade/edital/iiencontro/cd/importancia_da_pesquisa.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2016

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **A importância do capital de giro e algumas soluções para o problema de capital de giro**. Disponível em: < http://dvl.ccn.ufsc.br/congresso/arquivos_artigos/artigos/210/20080718223625.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2016

Métricas de marketing

Convite ao estudo

Caro aluno, seja bem-vindo!

Esta unidade nos convida a refletir sobre a necessidade de monitorar e de mensurar as consequências sobre as ações e estratégias de marketing e a importância de ter indicadores que possam guiar o planejamento.

Pela análise de ambiente, estudo do comportamento do consumidor e informações obtidas por meio de sistemas de informações de mineração e análise de dados, as empresas conseguem direcionar seus esforços e estabelecer estratégias mais focadas. Desta forma, com todo este esforço e investimento, é importante mensurar os resultados obtidos de forma que seja possível fazer correções ao longo do caminho, caso seja necessário.

Nesta unidade, trabalharemos justamente as métricas de mercado, que têm como principal objetivo medir resultados a partir de indicadores, para que as empresas saibam se estão no caminho certo e se as ações planejadas estão provocando determinadas reações do mercado. As métricas são ferramentas e formas planejadas de medir resultados de ações e estratégias.

Os principais objetivos desta unidade são conhecer o sistema de inteligência de marketing e seus elementos e também conhecer a aplicabilidade dos principais indicadores de marketing que auxiliam os profissionais a mensurar o resultado da empresa. Com isso, identificaremos as principais formas de mensurar resultados, sejam eles financeiros, de clientes, de marca e mercado, vendas e comunicação.

Pensaremos na mensuração de uma forma mais detalhada, primeiro trabalhando com aspectos relacionados à marca e mercados. Após isto, abordaremos aspectos financeiros dos resultados, aprendendo como medi-los. Logo depois teremos contato com as métricas de vendas, que tratam dos resultados advindos dos esforços de marketing e vendas. Por fim, trataremos das métricas de comunicação, ligadas à mídia e web.

Vale ressaltar que o estudo será feito tendo em vista os canais *on-line* e *off-line*. Assim, você conseguirá enxergar as diversas formas de medir resultados de forma prática e objetiva.

Agora, vamos analisar a seguinte situação: uma rede de supermercados do interior do Estado de São Paulo, a Compre Mais, fundada em 1976, possui 40 lojas espalhadas somente pelo interior de SP. A filosofia da empresa sempre foi oferecer aos clientes a melhor qualidade de serviços e produtos. A ideia é fazer com que os consumidores do interior tenham acesso a bens e serviços relacionados a supermercados, existentes nas maiores cidades do Brasil. É uma instituição familiar e sua forma de gestão é muito empreendedora.

Um de seus maiores concorrentes de mesmo porte fechou as portas em maio de 2013 e desde então o foco tem sido concorrer com hipermercados. Nos últimos cinco anos, priorizou a abertura de novas lojas, ajustes de *layout*, comunicação com o mercado e diversificação de produtos. Seu próximo passo é ir para outros Estados da região Sudeste, em cidades com perfil similar às do interior de São Paulo, especificamente do Estado de Minas Gerais.

Ocorre que, antes de dar mais este grande passo, a empresa entende que tem que estabelecer um perfil mais estratégico, planejando melhor suas ações, medindo os resultados e se guiar por eles nas lojas já existentes e quer consolidar estrategicamente o negócio no interior de São Paulo antes de iniciar a expansão.

Em um mercado tão competitivo e que requer grandes e diversos investimentos, é muito importante para as empresas mensurar seus resultados referentes à marca, clientes, vendas, finanças e comunicação. A empresa começará este trabalho em suas 40 lojas do interior de São Paulo.

É importante refletir sobre formas de continuidade do negócio. Muitas organizações são iniciadas da forma correta, porém o modo como são geridas nem sempre permite sua longevidade, por isso pensar a curto, médio e longo prazo é uma maneira inteligente de ponderar sobre um negócio.

Nesta unidade, entenderemos como as métricas podem auxiliar uma empresa em seu processo de manutenção e expansão e, assim, você conseguirá identificar a importância de organizar o que já existe para depois expandir.

Seção 4.1

Métricas de marca e mercado

Diálogo aberto

Vamos retomar a situação da rede de Supermercados Compre Mais exposta no Convite ao estudo. Ela reflete a necessidade de monitorar os resultados obtidos a partir de investimentos, estratégias, planos e ações e para isso apresenta uma situação vivida por muitas empresas preocupadas em um primeiro momento em crescer, expandir, mas que não trabalharam com uma gestão mais estratégica. Será que uma organização já habituada a uma forma de gestão menos sistemática consegue implementar um sistema de métricas de mercado que funcione efetivamente? Quais são os fatores de marca e mercado que devem ser mensurados por esta empresa? Quais são as métricas que devem ser estabelecidas? Como mensurar estes indicadores?

Ao final desta Unidade 4, você deverá desenvolver um modelo formal de medição de indicadores para a rede Compre Mais. A cada seção, uma parte deste modelo será desenvolvida.

Nesta seção, devemos criar as métricas de marca e mercado para a rede Compre Mais. Devem ser estabelecidos os indicadores de marca e mercado mais importantes, justificar estas escolhas e montar um plano de ação para a sua mensuração. O plano de ação deverá conter os indicadores de marca e mercado a serem analisados, informando como serão mensurados, periodicidade e utilidade dos resultados para a empresa.

Além disso, estudaremos o que são métricas de marca e mercado, quais são as mais utilizadas, valor de marca e mercado, *marketing share*, *brand equity* e *top of mind*.

Para auxiliar os gestores da instituição, iniciaremos tratando de parte da competência técnica, conhecer a aplicabilidade dos principais indicadores de marca e mercado que auxiliarão os profissionais a mensurar resultados do negócio.

Será importante buscar informações sobre métricas de mercado e marca para que haja foco no momento de estabelecer as utilizadas por cada empresa.

O objetivo maior desta seção é ajudar a empresa Compre Mais a identificar os principais indicadores que a façam medir resultados de mercado.

Bons estudos!

Não pode faltar

É fácil perceber o aumento significativo do número de opções de bens, serviços e marcas disponíveis. As empresas ofertantes buscam vantagens competitivas por meio da diferenciação, da liderança em preços e das estratégias mais agressivas. O mercado evolui a partir destas ações, cujo objetivo é garantir a preferência do consumidor, que, por sua vez, tem cada vez mais acesso a informações que o fazem identificar as diversas marcas e produtos disponíveis.

Neste contexto, as organizações precisam estar mais próximas de seus mercados-alvos, participar do seu cotidiano, estar mais presentes nos momentos importantes dos consumidores. É preciso rever estratégias de marketing utilizadas e analisar seu grau de eficiência, eficácia e efetividade.

Neste processo, a racionalidade e a lógica devem ser consideradas pelos profissionais de marketing, uma vez que o empirismo não é mais suficiente para conquistar novos mercados e alavancar oportunidades.

A rotina empresarial é desgastante, assim, muitos empresários, empreendedores, não dão muita importância ao acompanhamento contínuo e sistemático de resultados que não se referem diretamente ao lucro.

É imprescindível perceber que medir resultados parciais e finais é essencial para o desenvolvimento de estratégias futuras, em qualquer ambiente, pois o acompanhamento contínuo faz com que CEOs estabeleçam indicadores de medição de desempenho de questões específicas e assim consigam direcionar esforços objetivando trazer bons resultados.



CEOs: *Chief Executive Officer*, o **Diretor Executivo** de uma organização. É considerado a maior autoridade da organização e responsável por suas estratégias.

A quantificação de resultados, verificação de consequências das ações desenvolvidas e parametrização de estratégias são ações importantes para a área de marketing. Através destes dados e análises dos números, os gestores conhecem de forma mais profunda o mercado.

Medir o mercado, suas reações, comportamentos, sensibilidade às estratégias facilita o entendimento e incentiva a participação de pessoas envolvidas no processo (ROSENWALD, 2005). Esta é a função principal das métricas de mercado.

Farris (2007, p. 17) define métrica como “sistema de mensuração que quantifica uma tendência, uma dinâmica ou características”. As ferramentas de métricas de mercado auxiliam no rastreamento do grau de representatividade do mercado e tornam mais científicos os conhecimentos advindos do mercado. Assim, a habilidade do gestor de marketing de entender o que acontece com este mesmo setor se torna mais aprimorada e possibilita um conhecimento mais profundo e objetivo acerca de questões mercadológicas.

As métricas podem ser consideradas apoio para que os gestores possam analisar, medir e planejar ações de curto, médio e longo prazo (ROSENWALD, 2005). Isto acontece porque elas transformam em números os resultados das ações planejadas, porém, é importante que vários tipos de métricas sejam consideradas em uma análise, uma vez que o foco em um só sistema de métrica pode levar ao engano, ao desvio de informações importantes.

Mensurar resultados e retornos de ações e estratégias de marketing desenvolvidos pelas empresas é inteligente, pois permite o monitoramento contínuo do nível de eficiência e eficácia das organizações. A instituição consegue, a partir disso, redirecionar esforços, rever estratégias e posicionamentos, antes que o resultado final seja fora do previsto.

Isto vale para qualquer canal de marketing utilizado, seja *on-line* ou *off-line*. Independente do meio utilizado, é preciso lembrar-se do que está

envolvido, como imagem e reputação da marca, investimento financeiro e emocional, além de questões relacionadas a vantagens competitivas.

Na Figura 4.1, observamos algumas métricas gerais imprescindíveis para qualquer negócio.

Figura 4.1 | Métricas gerais

Métrica	Descrição	Canal que mais utiliza
Taxa de conversão por cliente	Avalia visitas que se converteram em cadastro e/ou compras.	On-line e off-line
Retorno sobre investimento de marketing	Avalia nível de eficiência das ações desenvolvidas.	On-line e off-line
Taxa de conversão	Avalia nível de fidelidade.	On-line e off-line
Contagem de visitantes	Avalia fluxo de visitantes.	On-line e off-line
Taxa de atratividade	Avalia o fluxo de pessoas que passa por uma vitrine e entra na loja.	Off-line
Tempo de visitaçào	Avalia a retenção deste cliente em um site ou dentro de uma loja.	On-line e off-line
Zonas quentes	Avalia quais são os locais da loja mais frequentados pelo consumidor.	On-line
Ticket médio por cliente	Avalia o custo para aquisição de clientes.	On-line e off-line

Fonte: elaborada pela autora.

Estas são métricas importantes e que devem ser avaliadas constantemente pelos gestores. Elas fazem a diferença nas decisões, principalmente nas de curto e médio prazo que dependem de um monitoramento mais próximo. Elas significam a inclusão de inteligência às atividades de gestão e operacionais e empresas on-line e off-line.

Quanto maior a taxa de atratividade, melhor para a empresa, assim como é importante analisar a taxa de conversão para estabelecer um plano de treinamento para vendedores. As zonas quentes podem mudar o layout de uma loja, uma vez que os produtos precisam estar no caminho seguido pelos consumidores. Analisar e comparar o número de clientes que visitam uma loja e os que visitam e compram é essencial, pois pode mostrar à organização questões como se a comunicação visual está interessante, mas é preciso verificar como estão as estratégias de vendas.

Tudo isto auxilia instituições a analisar intenção de compra, comportamentos, eficiência das ações, em momentos bons para o negócio, porém também para um ambiente de instabilidade, como, econômica.

Market share

O mercado globalizado é caracterizado pelo alto grau de concorrência, não importando o ramo de atividade, produto e posicionamento. O comportamento do consumidor muda constantemente, muitas vezes isto acontece justamente pela diversificação e grande número de opções no mercado. Sendo assim, é importante para as organizações saber o que está acontecendo com seus produtos e os dos concorrentes, além de como o consumidor reage às suas estratégias.

Esta disputa pelo mercado consumidor é uma realidade na vida das empresas e entender a sua posição neste ambiente, a parcela do mercado em acordo com suas ações, passa a ser vital para seu desenvolvimento e, muitas vezes, para sua sobrevivência.

A participação da organização em determinado ramo de atividade é o que chamamos de *Market share*. Se uma empresa de serviços de internet e TV a cabo possui 30% dos clientes desse mercado, isto significa que o *Market share* deste grupo é de 30%.



Faça você mesmo

Busque na internet informações sobre a Coca-Cola. Identifique dados a respeito do *market share* da empresa no mundo e identifique o país em que ela possui a maior participação de mercado. Você é capaz de coletar dois fatores que explicam esta informação?

Podemos dizer que *market share* é fatia de mercado que uma empresa detém em relação ao tamanho do mercado total. A medida é explicitada em percentual e é conseguida dividindo o número total de vendas da empresa pelo número total de vendas do setor ou segmento.

É preciso, no entanto, ter cuidado com este cálculo, pois as instituições podem desenvolver estratégias agressivas em determinado momento para conquistar clientes, mesmo que temporariamente. Isto modifica o cenário.

Se as vendas de uma organização sobem 8% ao ano, mas o crescimento do setor foi de 12% ao ano, significa que a empresa não está conseguindo acompanhar o crescimento do setor e está perdendo participação de mercado (KOTLER, 2012).

Não podemos analisar estas questões de forma intempestiva. Várias verificações devem ser feitas olhando a situação sob diversos aspectos.

Valor de mercado

Além de saber qual é a posição da empresa no mercado no que se refere ao percentual de consumidores, é necessário entender também o valor atribuído a ela e à sua marca.

Pode-se dizer que valor de mercado é o preço de um bem ou serviço estabelecido pela oferta e demanda do mercado. Ele pode ser considerado uma ferramenta de negócio. É importante perceber o poder da relação demanda e oferta na precificação de produtos.

Um exemplo disso é que se, em determinado momento, a oferta de carros está maior que a demanda, muito provavelmente seus preços de venda cairão.

Sabemos que, normalmente, quando há o aumento de preços, acontece um crescimento na oferta e redução na demanda e vice-versa. Quando há o encontro das curvas de demanda e oferta, temos o valor do produto no mercado.



Para Caldas (2006), “valor de mercado é a medida de um bem expressa em unidade monetária e que resulta sempre de uma estatística feita com os dados de informações sobre os preços praticados na venda e/ou oferta de bens similares no mesmo mercado naquele momento”.

Isto permite que haja uma comparação entre bens e serviços concorrentes, similares e, muitas vezes, úteis da mesma forma.



Pesquise mais

Leia o artigo abaixo e observe a diferença entre preço e valor de um bem e serviço. O texto apresenta uma análise interessante a esse respeito.

Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/a-diferenca-entre-preco-e-valor/55728/>>. Acesso em: 12 ago. 2016.

Brand equity

Imagine uma dona de casa no supermercado, na gôndola de sabão em pó, e percebe que todas as caixas são iguais, sem diferença nenhuma. Qual seria a reação? Provavelmente ela se sentiria confusa, uma vez que não sabe o que pegar e nem terá como escolher. Nenhuma das caixas tem um nome específico, cores, sinais que a façam reconhecer sua marca preferida.

Uma marca estabelece relações entre produtos, serviços e os consumidores. Elas remetem a características de qualidade, sensações, expectativas etc. Kotler e Keller (2012, p. 257) estabelecem que “um dos ativos intangíveis mais valiosos de uma empresa é sua marca e compete ao marketing gerenciar adequadamente seu valor”.

Para a *American Marketing Association* (AMA), “marca é um nome, designação, sinal, símbolo ou combinação dos mesmos, com o propósito de identificar bens e serviços e diferenciá-los dos concorrentes”.

Gerenciar uma marca, atribuí-la a bens e serviços, planejar, desenvolver e agregar valor é um trabalho de gestão, comumente chamado de *branding*. Uma marca pode conceder valores a bens e serviços. No meio empresarial isto é chamado de *equity*. Já *Brand equity* é o conjunto de ativos tangíveis e intangíveis que oferece vantagens competitivas às empresas.



Exemplificando

Produto: refrigerante cola, preto e doce.

Nome da marca: Coca-Cola – garrafa, cores, *slogan* etc.

O *brand equity* dá a ideia de refrescância, sabor americano, que mata a sede (GIOIA, 2006).

Figura 4.2 | *Brand equity*



Fonte: < <https://goo.gl/ngwVOL> >. Acesso em: 5 out. 2016.

Pode-se dizer que o *brand equity* é o valor atribuído a um bem ou serviço que estabelece como o consumidor se sentirá em relação a estes. Ele pode ser positivo ou negativo. O primeiro é quando o consumidor responde de forma favorável a um produto e à forma como falam dele e da marca.

Um dos itens analisados referentes ao *brand equity* são os tipos de respostas do consumidor em relação à marca. Se as respostas são similares, o produto é considerado *commodity*, desta forma os preços são direcionadores da concorrência. As marcas com maior *brand equity* normalmente têm maior receita.

Os gestores devem levar ao consumidor a imagem da marca por meio de experiências inesquecíveis, que marcarão o relacionamento.



Assimile

Branding ou *Brand management* é a gestão de marcas. O *branding* envolve planejamento, análise, estratégias e ações voltadas para a marca.

Saiba mais a esse respeito no link a seguir:

Disponível em: <<http://www.marketingdeconteudo.com.br/comunicacao-corporativa/construcao-branding/>>. Acesso em: 9 ago. 2016.

Top of mind

O *brand equity*, como visto, refere-se ao relacionamento que o consumidor tem com a marca, experiências vividas juntos etc. Desta forma, quanto maior for o conhecimento da marca, certamente seu valor será maior e o consumidor precisa reconhecer uma marca específica dentro de um ramo de atividade e categorias.



Refleta

A Brastemp é uma marca reconhecida pelo consumidor como sendo de qualidade, mas vale a pena pensar de forma mais cuidadosa. Esta marca é reconhecida da mesma forma para todos os tipos de produtos da linha? Uma geladeira Brastemp é tida como de grande qualidade, uma das melhores no mercado brasileiro. Porém o micro-ondas tem a mesma percepção pelos usuários?

É importante para as empresas e suas marcas entender qual é a sua posição na mente do consumidor. Para isto recorre-se ao *Top of Mind*, que refere-se à primeira marca a ser lembrada pelo consumidor quando pensa em uma categoria de produtos, o que nos remete à força desta marca. A mensuração desta posição na cabeça do consumidor é feita pela análise da capacidade de reconhecimento da marca. É importante destacar que uma pesquisa *Top of Mind* faz as empresas identificarem um percentual de consumidores que lembram da marca espontaneamente em um primeiro momento.

Sem medo de errar

Para a rede de supermercados Compre Mais solucionar o seu problema, seus gestores deverão primeiro mapear geograficamente suas lojas no interior de São Paulo. Isto servirá para ter uma visão geral das distâncias e levar em consideração as características diferentes das diversas sub-regiões. Para isso, os gestores deverão refletir sobre o que é importante medir quanto ao mercado de uma forma geral e à marca Compre Mais.

É fundamental conhecer bastante o negócio, público-alvo, concorrência, para que os indicadores estabelecidos sejam realmente úteis para ele. Então, é preciso identificar a importância do estabelecimento de indicadores de mensuração de resultados para uma empresa considerada consolidada. Busque referências na internet de organizações consolidadas,

do setor em questão, que fazem periodicamente a mensuração de resultados. Dentre elas, pode-se citar a rede Pão de Açúcar e, de médio porte e bem similar ao Compre Mais, a rede Savegnago de supermercados.

Logo após, devem ser definidos os indicadores alvo de medição sistemática, que exige explorar o que a instituição tem capacidade de medir, fonte de dados e sua utilidade.

No caso da rede Compre Mais, que está em um ambiente altamente competitivo, os principais indicadores de marca e mercado são: **Retorno sobre investimento de marketing; taxa de conversão; zonas quentes; market share; brand equity.**

Com estes índices, a empresa Compre Mais conseguirá identificar e medir a eficiência das ações de marketing desenvolvidas, nível de fidelidade dos clientes, os locais das lojas mais frequentados pelo consumidor, fatia de mercado da empresa no interior de São Paulo e como a marca é percebida e valorizada pelo consumidor. Todos os dados coletados direcionarão as ações para o próximo exercício.

Logo após deve ser desenvolvido o plano de ação para medição destes indicadores. Abaixo segue um exemplo do quadro para direcionamento.

Quadro 4.1 | Plano de ação para medição

Métricas	Forma de mensuração	Periodicidade	Utilidade	Onde
Retorno sobre investimento de marketing	A cada ação devem ser monitorados relatórios de vendas e faturamento.	Mensalmente nos quatro primeiros meses após a ação.	Identificar a efetividade das estratégias de marketing desenvolvidas.	Todas as lojas.
Taxa de conversão	Número de compras de clientes a cada dois meses.	A cada dois meses.	Analisar a eficiência das estratégias de relacionamento com clientes.	Todas as lojas.
Zonas quentes	Promotores de vendas deverão analisar o fluxo das lojas.	Semanalmente	Redimensionar o layout de lojas.	Todas as lojas.
Market share	Análise da % de compradores do setor que compram na empresa, com uma consultoria especializada.	Anualmente	Entender o grau de competitividade da empresa.	zMarca e empresa como um todo.
Brand equity	Pesquisa de mercado realizada com consumidores.	Semestralmente	Identificar o nível de satisfação e valorização da marca.	Lojas consideradas principais de cada região.

Atenção

É importante ter atenção a um ponto crucial para resolução deste problema. Ao identificar os indicadores, faça uma justificativa detalhada da importância e utilidade de cada um. Desta forma, o risco de investir em ferramentas de medição de indicadores não tão úteis reduz bastante.

Avançando na prática

Oportunidade de expansão

Descrição da situação-problema

Rafael assumiu recentemente a gerência de marketing de um hotel situado no interior de Minas Gerais. A empresa possui gestão familiar e seu público-alvo são representantes comerciais que estão em trânsito ou possuem clientes na cidade ou região próxima. Além disso, o hotel possui convênio com empresas de médio e grande porte do Brasil todo.

Nos últimos oito anos, o número de hotéis na cidade cresceu de 18 para 31. Devemos lembrar que a cidade tem 300 mil habitantes, porém é passagem obrigatória para quem vai para os estados de São Paulo e Goiás.

O movimento tem caído e a taxa de ocupação reduziu em 20% nos últimos dois anos. O proprietário contratou Rafael para reverter esta situação e gerir a empresa de forma mais estratégica. O objetivo maior é mudar a situação, aumentar a taxa de ocupação em 20% e melhorar a relação com as empresas conveniadas.

Como Rafael pode usar as métricas de mercado e marca para auxiliar na reversão da situação atual do hotel?



Lembre-se

Lembre-se de que as métricas servem para entender uma situação, medir resultados úteis para o desenvolvimento de novas ações. Porém, as métricas e seus resultados, sozinhos, não conseguem reverter nenhuma situação específica. É necessária a intervenção do gestor para direcionar os esforços a partir destas informações.

Resolução da situação-problema

Rafael, em um primeiro momento, deve buscar informações de mercado, por meio de uma análise ambiental, já vista na Unidade 1. Além disso, deve levantar itens sobre comportamento do consumidor, concorrentes e empresas conveniadas e, dessa forma, ele conseguirá entender o funcionamento do negócio e o ambiente no qual está inserido.

Logo após, ele deve apontar se o hotel já faz a mensuração de indicadores e caso isto ocorra, assinalar quais e como isto acontece.

Em seguida, é necessário montar um quadro, como o abaixo, com as métricas que entende ser necessárias para reverter a situação explicitada do hotel, justificando detalhadamente como cada uma poderá auxiliar a empresa, bem como o investimento a ser feito para cada medição.

Quadro 4.2 | Métricas para o grupo empresarial

Métricas	Forma de mensuração	Periodicidade	Utilidade	Como
Taxa de conversão	Número de hospedagens de clientes.	A cada dois meses.	Analisar a eficiência das estratégias de relacionamento com clientes.	Análise de dados internos.
<i>Market share</i>	Análise da % de empresas da região em torno até 500 km que hospedam seus colaboradores (representantes comerciais) no hotel.	Anualmente	Entender o grau de competitividade da empresa.	Análise interna e da concorrência.
<i>Brand equity</i>	Pesquisa de mercado realizada com hóspedes e empresas clientes.	Trimestralmente	Identificar o nível de satisfação e valorização da marca.	Pesquisa de satisfação.



Faça você mesmo

O Hospital Santo Antônio é considerado referência na região Norte do país. É bem aparelhado, possui profissionais de especialidades diversificadas e um sistema de atendimento considerado bom para os padrões locais. O hospital está tentando a certificação ISO 9000 e está em fase de revisão de processos e procedimentos para solicitar a certificação.

Um dos itens de certificação refere-se a indicadores e métricas de mensuração de marca e mercado, porém os médicos gestores não dão muita importância a isto. Então, como você convenceria os gestores sobre a importância de ter indicadores e formas de mensuração de resultados?

Faça valer a pena

1. Alguns indicadores são utilizados em marketing para analisar resultados e situações de empresas de vários ramos de atividade. Alguns são mais gerais, relacionados a resultados maiores que identificam situações estratégicas para as empresas. Com relação ao indicador *market share*, podemos afirmar:

- a) É a fatia de mercado que uma empresa detém em relação ao tamanho do mercado total.
- b) É uma medida explicitada em números absolutos, quantificando numericamente.
- c) É conseguido dividindo o número total de consumidores pelo número de vezes que eles compram da empresa.
- d) Deve ser utilizado sozinho, não havendo necessidade de outros indicadores.
- e) Deve ser analisado olhando a situação somente sob um ponto de vista.

2. “A luta pela expansão e domínio do mercado consumidor é sempre constante. Não importa qual é o segmento em que uma empresa atua, sempre haverá concorrentes batalhando pelos mesmos clientes” (SOUZA, 2011).

A partir da análise do trecho acima, identifique o que é verdadeiro ou falso nas afirmações abaixo:

I. O consumidor tem acesso a informações que o fazem identificar as diversas marcas e produtos disponíveis.

II. As organizações precisam estar mais próximas de seus fornecedores.

III. É preciso manter sempre as estratégias de marketing utilizadas e buscar inovações.

Assinale a alternativa com sequência correta:

a) V, V, F.

b) V, V, V.

c) V, F, F.

d) F, V, V.

e) F, F, V.

3. Enunciado: O empirismo e a inflexibilidade na gestão de negócios são hoje em dia práticas consideradas retrógradas para as empresas modernas. Analisar o mercado e mensurar resultados de ações desenvolvidas faz com que as empresas tenham um olhar mais estratégico sobre o seu negócio e mercado. Sobre este momento das empresas podemos afirmar:

a) A irracionalidade e a lógica devem ser consideradas pelos profissionais de marketing.

b) A rotina empresarial é desgastante e, mesmo assim, muitos empresários, empreendedores, dão muita importância ao acompanhamento contínuo e sistemático de resultados que não se referem diretamente ao lucro.

c) É importante perceber que medir somente os resultados finais é essencial para o desenvolvimento de estratégias futuras, em qualquer ambiente.

d) O acompanhamento contínuo faz com que sejam estabelecidos indicadores de medição de desempenho de questões específicas.

e) A medição de resultados precisa ser feita por empresas de consultoria externas às empresas.

Seção 4.2

Métricas financeiras em marketing

Diálogo aberto

Olá, aluno!

Nesta seção, continuaremos com o caso da empresa Compre Mais, abordando mais sobre os temas de métricas de marketing.

Lembrando que já vimos na seção anterior sobre as métricas de marca e mercado e a importância dos indicadores e da necessidade de mensurar resultados. Agora, nesta seção, desenvolveremos o assunto sobre as métricas financeiras que servirão de indicadores para a empresa Compre Mais. Devem ser estabelecidos os indicadores financeiros e também os parâmetros para planejamento do fluxo de caixa da empresa, justificando a sua utilização.

Aprenderemos a seguir como as métricas financeiras de marketing podem auxiliar os gestores no direcionamento das ações de marketing, tornando-as quantificáveis. Veremos o que são métricas financeiras de marketing e as mais utilizadas, tais como ROI, ROMI e *Payback*.

Este desafio ajudará muito no desenvolvimento do modelo formal de medição de indicadores para a rede Compre Mais, ao final da Unidade 4. O objetivo maior desta seção é ajudar a empresa Compre Mais a entender como as métricas financeiras de marketing podem auxiliar uma empresa consolidada no mercado e mantê-la saudável financeiramente.

Será interessante pensar em como a organização poderá utilizar as métricas financeiras de marketing neste momento de ajustes de sua estrutura para depois expandir.

Métricas financeiras

Nos últimos anos, as métricas têm sido alvo de estudo e desenvolvimento em universidades e empresas. Isto ocorre porque são grandes aliados no monitoramento das ações implementadas pelas organizações, auxiliando na verificação periódica de resultados planejados.

As métricas de marketing têm como foco os clientes e consumidores, já as métricas financeiras estão voltadas para os aspectos monetários do negócio, o retorno financeiro das ações implementadas, preocupando-se com valores monetários e indicadores financeiros (MINTZ; CURRIM, 2016).

As métricas financeiras têm sua importância ligada ao fato de que auxiliam as empresas a monitorar resultados, aumentar a eficiência dos gastos e investimentos com estratégias de marketing e melhorar resultados financeiros.

O avanço no estudo e utilização de métricas levou a um outro tipo de problema: a decisão sobre qual ou quais métricas utilizar, uma vez que as opções são muitas e quando falamos nas suas combinações, se multiplicam. É imprescindível analisar ferramentas, indicadores e métricas disponíveis e planejar sua utilização.

A área de marketing é muito cobrada no que se refere aos aspectos financeiros de suas ações e estratégias. Avaliar o retorno financeiro e também os resultados de curto, médio e longo prazo, nos dias de hoje, é uma necessidade, tendo em vista o contexto socioeconômico. Além disso, podemos considerar uma maneira de demonstrar a eficácia das ações de marketing.

A prática do *customer equity* deve ser algo comum nas empresas. Examinar o valor de um cliente e a partir disso direcionar esforços financeiros e de marketing é prática inteligente, uma vez que se trata da customização de recursos.



Refleta

Customer equity está relacionado ao valor do cliente para a empresa. É importante analisar seu valor para identificar os

investimentos que devem ser nele. A artigo *Quanto vale seu cliente* trata exatamente da importância de estabelecer o valor do cliente para empresas. Vale a pena lê-lo (SDR, 2016).

Fonte: RUBINI, Paulo. **Quanto vale seu cliente**. Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/quanto-vale-seu-cliente/27523/>>. Acesso em: 9 ago. 2016

ROI – Retorno sobre investimento

O retorno sobre investimento, basicamente, é o resultado de um investimento feito em um projeto, produto, estratégia etc. Podemos dizer que é o dinheiro ganho ou não quando você realiza um gasto ou corretamente chamado de investimento.

É considerada uma métrica importante na área de marketing, pois permite direcionar investimentos, ou seja, de forma racional a empresa analisa o investimento em uma série de estratégias ou ações, medindo e projetando o retorno que terá a partir deste investimento (GITMAN, 2010). A maior utilidade do ROI é avaliar o desempenho de investimentos e direcionar as decisões de gestores.

Um dos maiores problemas das organizações acontece no momento em que as metas são estabelecidas. Os parâmetros usados para definir metas devem ser realistas, ou seja, devem estar de acordo com a realidade do negócio e do ambiente no qual ele está inserido.

Por isso, determinar metas realistas e monitorá-las é essencial. Com o mercado volátil e a economia instável, a taxa de retorno pode variar. Em períodos sazonais, como datas comemorativas, estações, além de momentos em que a empresa coloca em prática ações promocionais, isto normalmente acontece.



Exemplificando

Em datas como dia dos pais, dia das mães, dia das crianças, seja em lojas físicas ou virtuais, as empresas terão maiores lucros. Isto fatalmente fará com que seu ROI – Retorno sobre investimento – seja afetado positivamente.

Gestores e empresas inteligentes monitoram as ações e o ROI para que seus investimentos sejam otimizados. Podemos dizer que o ROI é uma métrica que analisa a relação custo/benefício de um investimento.



Pesquise mais

O ROI é importante para pequenas, médias e grandes empresas. No desenvolvimento de um projeto a análise do ROI demonstrará o valor real do projeto, desta forma ficarão evidentes os benefícios, nível de viabilidade etc.

Acesse o artigo *Quatro motivos para medir o ROI de seus projetos* disponível em: <<http://www.projectbuilder.com.br/blog-pb/entry/estrategia/4-motivospara-medir-o-roi-de-seus-projetos>> Acesso em: 5 out. 2016.

O cálculo do ROI estabelece a taxa de retorno sobre o investimento e seu cálculo pode ser demonstrado pela equação abaixo:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Ganho obtido} + \text{valor gasto no investimento}}{\text{Valor gasto no investimento}}$$

O resultado do cálculo acima pode ser multiplicado por 100 e então transformado em valores percentuais.



Refleta

Esta fórmula auxilia também a calcular o ROI das ações de publicidade na internet, porém tem algumas limitações. É importante para quem está anunciando na internet entender que não há um ROI pré-estipulado considerado ótimo. A empresa deve estabelecer o ideal, uma vez que dependerá do valor investido nos anúncios e dos custos do bem ou serviço anunciado.

É importante que as empresas tenham em mente que o resultado do cálculo do ROI deve ser considerado a partir do classificado ideal para elas.

Payback

Uma das funções das métricas e indicadores é auxiliar a planejar um negócio, direcionar ações e rever estratégias. O *payback* é uma das métricas que podem auxiliar os gestores a entender o fôlego financeiro da empresa e, a partir disso, desenvolver estratégias (GITMAN, 2010).

Antes de falarmos sobre *payback*, é necessário discutirmos a base deste, o fluxo de caixa.

O fluxo de caixa é o detalhamento de todo o dinheiro que entra e que sai da empresa e assim culminando na programação dos gastos em função das entradas. É considerado uma ferramenta de gestão importante (DORTAS, 2015), cujo objetivo é garantir a sustentabilidade do negócio e, desta forma, ter maior capacidade de aproveitar oportunidades.

A Figura 4.3 identifica alguns itens fundamentais, que devem ser considerados no momento de desenvolver o fluxo de caixa.

Figura 4.3 | Premissas para desenvolvimento do fluxo de caixa

Premissas	Descrição
Inventário	Levantamento de receitas e despesas no tempo presente e futuro, possibilidades de expansão organizados em receita ou despesa operacional, não operacional e investimentos.
Horizonte	Tempo ou período do fluxo de caixa (um ano, dois, meses etc.).
Detalhamento	Detalhamento das receitas e despesas.
Atualização	Atualização dos dados mensalmente.
Conservadorismo	Ser realista quanto às entradas e saídas.
Acompanhamento	Monitoramento das ações que impactarão no fluxo de caixa.

Fonte: adaptada de Dortas (2015).

Com o fluxo de caixa fica mais fácil para a empresa identificar sua margem de lucro e também seu *payback*.

O *payback* é o tempo que a organização demora para obter de volta o investimento feito, sem deixar de honrar seus compromissos financeiros cotidianos. Ele pode ser analisado sob a ótica de um alto investimento para implementação de um negócio ou mesmo para análise de ações específicas, como implementação de estratégias de posicionamento de mercado, de comunicação, desenvolvimento de novos produtos etc.



Faça você mesmo

Uma marca de xampu está às voltas com seu planejamento financeiro orçamentário para o próximo ano. Neste momento, está analisando os investimentos a serem feitos em publicidade e propaganda para sua linha de produtos. Ocorre que ela deve elencar as mídias utilizadas, porém o orçamento está mais limitado em função da crise econômica. Pense em como o ROI poderá auxiliar esta empresa.

ROMI – Return on Marketing Investment

Quando se trata de métricas, é preciso deixar claro que a utilização de uma delas não limita ao uso de várias outras simultaneamente.

O ROMI é outra métrica muito importante e é um desdobramento do ROI – Retorno sobre Investimento. Seu significado é Retorno sobre Investimento em Marketing (ROMI) e sua utilidade é complementar o ROI, pois auxilia os gestores a apontar e entender o grau de efetividade das ações e estratégias de marketing adotadas pelas organizações (GITMAN, 2010).

Muitas dúvidas pairam nas empresas quanto à entrega de *leads*, conversão em clientes, alinhamento entre marketing e vendas e retorno específico de ações de comunicação, entre outros.

O ROMI auxilia justamente a medir estas questões e dirimir dúvidas quanto à efetividade das decisões tomadas e implementadas. Sua aplicação está muito voltada para medição de estratégias digitais de marketing, mas pode ser aplicada também na aferição de estratégias investidas no ambiente *off-line*.

No ambiente digital é muito eficiente medir a conversão em vendas a partir de campanhas publicitárias digitais e no ambiente *off-line* pode servir para o mesmo intuito. É a quantificação do retorno do investimento feito em estratégias específicas de marketing.

Seu cálculo é a comparação dos ganhos da organização em relação ao investimento feito especificamente em marketing. Isto auxilia na identificação da influência do marketing nos resultados do negócio.

**Retorno líquido ou receita líquida = investimento em marketing/
investimento**

O ROMI auxilia na definição ou redefinição de investimentos em estratégias de marketing, reduzindo as incertezas nas projeções de resultados.



Assimile

Veja como o ROMI pode ser aplicado:

Nos últimos oito meses a Estrela do Sol, empresa do setor de papelaria, gastou R\$ 5.000 em conteúdo para rede social.

Os *posts* deram retorno de 150 *leads*, convertendo em uma taxa de 10%, e gerando 15 clientes, que tiveram uma média de pedidos de 800 canetas personalizadas.

As canetas têm um custo de R\$ 1,00 cada e são vendidas a R\$ 2,50 cada.

Então: Receita bruta - Custos produto = Receita líquida (15 pedidos x 800 produtos x R\$ 2,50) - (15 pedidos x 800 produtos x R\$ 1,00) = R\$ 18.000 (Receita líquida - Investimento em Mkt) / Investimento = ROMI (R\$ 18.000 - R\$ 5.000) / R\$ 5.000 = 260%

ROMI = 260%, o que significa que cada real gasto em conteúdo para redes sociais trouxe um retorno de R\$ 2,60.

Fonte: TENEMBAUM, Andre. **ROMI**: *Return on market investment*. Como e por que mensurar? Disponível em: <<http://marketing.zonainternet.com/blog/como-calculer-o-romi-dos-seus-investimentos-em-marketing>>. Acesso em 5 out. 2016



Vocabulário

Leads são as pessoas que entram em contato com a empresa querendo informações sobre bens, serviços, marca etc.

As empresas podem utilizar outras métricas financeiras para monitorar seus resultados, depende do modo como cada uma pretende estabelecer esta relação de controle. Existem algumas ferramentas que conseguem reunir diversas métricas em um só ambiente, como é o caso do BSC – *Balanced scorecard*, uma ferramenta do planejamento estratégico que reúne metas e estratégias bem claras, com o objetivo de monitorar o desempenho das organizações.

É importante para as empresas estudarem sobre outras métricas financeiras que podem atender às suas necessidades.

Sem medo de errar

Nesta seção, a rede Compre Mais deve desenvolver as métricas financeiras que servirão de indicadores para o seu negócio e também serão parâmetros para planejamento do fluxo de caixa da empresa. Não se esqueça de que as métricas financeiras definidas devem ser justificadas.

Para a empresa identificar as métricas financeiras mais adequadas para os negócios, ela deve pensar em como a medição poderá feita, uma vez que ela possui várias lojas espalhadas pelo interior de São Paulo.

Além disso, é preciso fazer uma revisão nos conceitos de métricas e das métricas específicas para análise financeira.

É importante responder às perguntas a seguir:

- O que é importante medir no que se refere aos aspectos financeiros das estratégias de marketing?
- A empresa consegue mensurar estes dados de todas as lojas ou trabalhará com uma amostra?
- Quais serão as fontes de dados para que estes indicadores sejam analisados?

A partir das respostas a estas perguntas, devem ser estabelecidas as métricas mais adequadas, justificando sua utilidade.

Duas métricas são essenciais neste caso, ROMI e *Payback*, uma vez que o ROMI é uma derivação do ROI. É importante detalhar a justificativa de utilização de cada um deles, pensando sempre nas particularidades do negócio.

Para analisar o *payback*, é preciso ter um fluxo de caixa bem estruturado e planejado, desta forma o próximo passo é determinar as premissas/parâmetros que formatarão o fluxo de caixa.

É interessante fazer o mesmo quadro indicado no conteúdo, detalhando aspectos importantes de cada uma das premissas indicadas. Isto facilitará a visualização.

Item	Descrição
Inventário	.
Horizonte	
Detalhamento	
Atualização	
Conservadorismo	
Acompanhamento	

Após todo o desenvolvimento das duas etapas, ficará mais fácil de entender a importância das métricas indicadas para uma empresa consolidada e saudável financeiramente.

Atenção

Dois pontos específicos requerem muita atenção neste desafio. Um deles é na definição das métricas financeiras de marketing, cujo segredo é pensar na empresa e decidir as métricas a partir da sua capacidade de mensuração.

Outra questão importante é a definição das premissas do fluxo de caixa. No seu detalhamento, é necessário conciliar o horizonte e atualização com o período de implementação de ações cujos resultados devem ser medidos.

Avançando na prática

Expansão organizada

Descrição da situação-problema

Uma rede de escolas de idiomas atua sob o sistema de franquias. A rede está em processo de expansão de mercado e produtos. Hoje em dia, os produtos com os quais a empresa trabalha são cursos de inglês e espanhol.

As escolas são todas sistematizadas, sistema de ensino desenvolvido por ela mesma, materiais, processos e gestão padronizados, porém esta padronização é diferente para escolas de diferentes tamanhos. Possui metodologia de ensino personalizada e trabalha com grupos de 20, 15, 10 e três alunos, além das aulas particulares. O objetivo é que o estudante tenha alta produtividade por meio de produtos voltados para o seu perfil, diferenciando horários e formas de atendimento.

Com o aumento do portfólio de produtos inserindo cursos de alemão, mandarim e informática, a organização sente necessidade de aprimorar suas metodologias de análise de viabilidade e, para isso, precisa mensurar de forma mais periódica sua *performance* financeira, de forma geral e também cada um de seus franqueados, desta forma pode mapear produtos viáveis de acordo com a região onde estão instaladas as escolas.

Ocorre que a empresa não tem práticas formais para isto e agora precisa estruturar a forma de medição e repassar a metodologia para seus franqueados.

Quais seriam as métricas mais indicadas para esta franquia de escolas de idiomas? Desenvolva um quadro estabelecendo as métricas financeiras adequadas, a justificativa de uso e a periodicidade de mensuração.



Lembre-se

Neste caso, é preciso avaliar o caso específico de franquias, ou seja, é preciso identificar quais as métricas que poderão ser utilizadas por todas as escolas franqueadas. Lembrando-se de que as escolas estão instaladas em regiões diferentes, com públicos diferentes e com poder de investimentos diferente.

Resolução da situação-problema

Métrica	Justificativa	Periodicidade de medição
Payback	Projetar o tempo que levará o retorno sobre o investimento na estratégia fará com que a empresa planeje seus investimentos, montando inclusive um calendário.	Bimestralmente
ROMI	Analisar o retorno financeiro de cada estratégia desenvolvida fará com que a empresa tenha certeza do nível de eficiência das estratégias e de sua reutilização ou forma de utilização.	Dois meses depois de implantação de cada estratégia.



Faça você mesmo

Uma marca de xampu está às voltas com seu planejamento financeiro orçamentário para o próximo ano. Neste momento está analisando os investimentos a serem feitos em publicidade e propaganda para sua linha de produtos. Para isso, ela deve elencar as mídias utilizadas, porém o orçamento está mais limitado em função da crise econômica. Pense em como o ROI poderá auxiliar esta empresa a planejar seus investimentos em publicidade.

Faça valer a pena

1. As métricas são importantes para as empresas, pois auxiliam o monitoramento dos resultados das ações desenvolvidas por elas e são muito utilizadas por organizações voltadas para o mercado. Quanto às métricas de marketing, de uma forma geral, podemos afirmar que:

- a) As métricas de marketing têm foco nos clientes e não nos aspectos gerais da organização.
- b) As métricas de marketing são importantes para medir o retorno financeiro dos clientes.
- c) As métricas de marketing já fazem parte das estratégias de marketing.
- d) As métricas de marketing são utilizadas anualmente pelas organizações.
- e) As métricas de marketing são utilizadas pelos vendedores para analisar as metas.

2. Identifique o que é verdadeiro ou falso quanto às métricas:

I. As métricas financeiras são importantes especificamente porque auxiliam as empresas a monitorar resultados.

II. Um dos grandes problemas da área de marketing é decidir sobre qual métrica utilizar.

III. Apesar de não ser muito cobrada quanto a aspectos financeiros de suas estratégias, a área de marketing utiliza diversas métricas para mensurar o retorno do mercado quanto às suas estratégias.

Assinale a alternativa com a sequência correta:

- a) F, F, V.

- b) F, V, F.
- c) V, F, V.
- d) V, V, V.
- e) F, F, F.

3. As empresas estão preocupadas quanto ao retorno sobre seu investimento nos negócios. Sob a ótica do retorno financeiro, é correto afirmar:

I. Avaliar o retorno financeiro e também os resultados de curto, médio e longo prazo, nos dias de hoje, é uma necessidade.

II. Avaliar o retorno financeiro das estratégias é uma maneira de demonstrar a ineficácia das ações de marketing.

III. A prática do *customer equity* é algo não muito utilizado e pode ser considerado um acessório em marketing.

Assinale a alternativa com a(s) afirmativa(s) correta(s):

- a) Apenas a I está correta.
- b) Apenas a III está correta.
- c) I e II estão corretas.
- d) II e III estão corretas.
- e) I e III estão corretas.

Seção 4.3

Métricas de clientes

Diálogo aberto

Olá, aluno!

Vamos retomar o caso da rede Compre Mais, porém antes vamos lembrar o que vimos até agora? Bem, estudamos sobre métrica de marca e mercado e a importância dos indicadores e da necessidade de mensurar resultados e, na seção anterior, aprendemos sobre métricas financeiras em marketing. O estudo desta última seção foi para auxiliar os gestores no direcionamento das ações de marketing, tornando-as quantificáveis. Compreendemos o que são métricas financeiras de marketing e também aprendemos que elas podem auxiliar uma empresa consolidada no mercado e mantê-la saudável financeiramente.

Nesta seção, desenvolveremos as métricas de clientes que servirão de indicadores para a empresa Compre Mais entender melhor seu público, sua rentabilidade para a empresa, bem como seu perfil de consumo. Desta forma, poderá identificar perfis específicos de clientes tendo como base a relação financeira e de consumo entre estes e a empresa, criando a curva ABC de clientes a partir destes critérios.

Como a Compre Mais pode agrupar seus clientes em segmentos a partir do faturamento gerado por estes grupos?

O que veremos nesta seção são as chamadas métricas de clientes e de vendas e como estas auxiliam as empresas na decisão de investimento em estratégias de conquista e manutenção de clientes. Saberemos como analisar a rentabilidade de clientes, ticket médio de compras, número de vistas, número de vendas, etc.

Estas métricas farão parte do modelo de medição de indicadores para a rede Compre Mais, desenvolvido nesta Seção 4.3.

Os principais objetivos desta seção são auxiliar a conhecer o sistema de inteligência de marketing e seus elementos, bem como as métricas de vendas e clientes mais importantes para a organização.

Isto, sem dúvida, auxiliará a empresa a expandir de forma mais organizada, planejando suas ações de investimentos em grupos específicos de clientes.

Não pode faltar

Métricas de cliente

O tempo passa, novas tecnologias e estratégias são desenvolvidas e implementadas, mas um dos maiores pilares do marketing, proporcionar valor ao cliente, continua sendo a base das ações do setor.

É preciso, no entanto, que tenhamos em vista os dois lados da moeda, ou seja, a empresa deve criar e entregar valor aos clientes, no que se refere a bens, serviços e estratégias, e estes, por sua vez, devem retribuir este valor à organização por meio do lucro proporcionado, da lealdade e da qualificação da marca.

Normalmente esta relação de entrega e retribuição é de longo prazo, uma vez que ao doar um valor ao cliente há um investimento financeiro por parte da empresa e a recuperação deste investimento não é imediata.

Assim como o cliente atribui um valor à marca, empresa, bens e serviços, a empresa precisa atribuir um valor a grupos de clientes, tendo em vista seu potencial de compra, compra efetiva, lucratividade etc. Isto é saudável, uma vez que uma gestão profissional e estratégica deve direcionar seus esforços de entrega de valor analisando também estes parâmetros.



Assimile

A relação de valor entre empresa/marca e clientes deve ser de reciprocidade, desta forma, normalmente há uma valorização maior de clientes que dão maior retorno em termos de lucro, frequência e periodicidade.

Percebemos muitas vezes que as ações de atendimento aos clientes são incoerentes quanto a estes aspectos. O quesito agilidade, em alguns momentos, pode beneficiar clientes que compram menos, como as filas especiais de supermercados para clientes que compram entre 10 e 15 unidades. Talvez o mais adequado seja identificar formas

de agilizar o atendimento daqueles que compram mais e sempre, sem esquecer aqueles que compram menos, porém frequentemente. Trata-se do direcionamento inteligente de ações de marketing.

As métricas de clientes têm como pilares o valor e rentabilidade e não somente questões voltadas à satisfação em relação a bens e serviços e participação de mercado (KOTLER, 2012).

Rentabilidade do cliente

Em tempos de grande competitividade, as organizações têm que estabelecer parâmetros competitivos e além desta questão da concorrência, percebe-se que há uma diversificação maior de clientes. Desta forma, para agradar, as organizações precisam alocar seus recursos em estoques, distribuição, atendimento etc. e é necessário otimizar recursos para reduzir custos, além de entregar aos clientes bens e serviços de qualidade. Deste modo, as organizações têm enxergado sua relação com consumidores de uma forma mais racional e uma prova disso é o esforço para identificar a rentabilidade de clientes tendo em vista o investimento da empresa neles.

É preciso calcular esta rentabilidade e agrupar (segmentar) os clientes em categorias a partir disso, assim será possível customizar o atendimento, serviços, além de desenvolver ações que promovam mudanças na relação da empresa com clientes menos rentáveis.

A segmentação a partir da rentabilidade de clientes os agrupa conforme Figura 4.4 abaixo:

Figura 4.4 | Classes de consumidores a partir da rentabilidade

Segmento	Descrição	Justificativa
Segmento 1	Perfil de clientes muito rentáveis.	Serviço oferecido equivalente às demandas dos clientes.
Segmento 2	Perfil de clientes com rentabilidade menor.	Os serviços exigidos por estes clientes não atingem o atendimento aos outros clientes.
Segmento 3	Perfil de clientes de rentabilidade mínima, mas que o retorno cobre os custos.	Clientes cuja rentabilidade pode ser melhorada de forma a se tornar adequada ao serviço oferecido.

Fonte: adaptada de Hansen e Mowen (2003, p. 204).



Refleta

Será que as empresas precisam mesmo disponibilizar serviços (atendimento) iguais para todos os perfis de clientes? A segmentação é necessária em diversos aspectos do marketing, porém é importante também no que se refere à rentabilidade do cliente, até porque muitas vezes oferecemos diferenciais a determinado perfil que para os componentes não significam nada. É como gastar uma ideia ou estratégia de forma desnecessária.



Pesquise mais

O artigo abaixo trata dos diferentes tipos de clientes e como mapeá-los.

Disponível em: <<http://www.ideiademarketing.com.br/2013/12/23/conheca-os-tipos-de-clientes-e-saiba-como-atende-los/>>. Acesso em: 5 out. 2016.

Então, como analisar esta rentabilidade do cliente?

A maneira mais comum de fazer isto é através da margem de lucro bruta. Ocorre que há outros itens que devem ser levados em consideração, como os custos dos recursos humanos e materiais disponíveis para atendimento ao cliente. Isto é feito através do sistema de custeio ABC.



Pesquise mais

Margem de lucro bruta mede quanto se teve de lucro em uma venda em termos percentuais. É um importante indicador, pois a partir dele pode-se entender o grau de rentabilidade de cada produto do portfólio.

Leia o artigo e saiba um pouco mais sobre o assunto disponível em: <https://endeavor.org.br/margem-bruta/>. Acesso em: 5 set. 2016.

O sistema ABC tem como base a relação entre as atividades demandadas pelos clientes e os recursos que a organização possui para desenvolvê-las. Primeiro devem ser identificadas as atividades necessárias para atender aos clientes; depois observa-se os recursos que a empresa tem que ter disponíveis para desenvolver estas atividades; logo após,

aponta o consumo de cada uma destas atividades por parte dos clientes; por último, segmenta-se os clientes a partir da sua rentabilidade em relação às atividades direcionadas.

Este sistema tem por objetivo reduzir distorções na análise de custos dos clientes. Ele mapeia as despesas e rentabilidade tendo como base as atividades desenvolvidas para atender às necessidades destes mesmos clientes (SANTOS; SCHMIDT; PINHEIRO, 2006).

Algumas dificuldades intimidam as empresas a utilizar este sistema, uma delas é a complexidade de alocação dos custos. Isto pode ser simplificado, segundo Kaplan e Anderson (2007, p. 45), "atribuindo todos os custos diretamente aos objetos de custos, depois divide-se o total pelo tempo disponível dos colaboradores que executam tais atividades, obtendo a taxa de custo de capacidade, distribuída entre os objetos de custo estimando a demanda".

O método ABC auxilia muito na segmentação de clientes, pois leva em consideração a capacidade de consumo e compra de clientes, finalizando com a análise histórica de compra em uma época específica.

Ticket médio

É considerado um dos indicadores de mais fácil obtenção e muito utilizado para empresas entenderem seu nível de eficácia, principalmente quando têm um alto índice de diversificação de produtos. Além disso, é um indicador que ajuda a identificar e evitar possíveis prejuízos e desenvolver ações para melhorar o desempenho.

Pode ser definido como valor médio de compras por cliente, o que é encontrado a partir da média entre o total de vendas e o volume de clientes que compraram.

A análise do *ticket* médio auxilia as empresas a entender o que os clientes compram e quanto compram e assim direcionar ações promocionais, de preço, distribuição e atendimento. Além disso, auxilia na definição do tamanho e perfil do portfólio de bens e serviços.

Muitas vezes, ao identificar o *ticket* médio, as organizações conseguem se aprofundar na análise de itens mais comprados bem como dos menos comprados, e assim podem desenvolver estratégias de manutenção de compra e comunicação dos itens menos consumidos.



Portfólio de produtos: são os produtos que a empresa tem disponíveis para o mercado em determinado momento. É como se fosse um “catálogo” do que tem para ser vendido.

Se novos produtos são vendidos, ou sua quantidade, fatalmente interferirá no ticket médio do negócio.



Você vai a um fast-food comprar apenas um sanduíche e imediatamente a pessoa que está no caixa lhe oferece um combo de sanduíche + suco + batata por R\$ 2,00 a mais. Neste momento ele está tentando aumentar o *ticket* médio da empresa. É uma estratégia muito usada e válida.

É importante perceber que quanto maior for o ticket médio, maior é o investimento que os clientes estão fazendo no seu negócio.

Número de visitas e de vendas

Qualquer atitude do profissional de vendas relacionada a buscar negócios pode ser entendida como procurar oportunidades. O número de visitas de um vendedor ao cliente pode ter este significado, ou seja, o número de oportunidades desenvolvidas. Do mesmo modo, a quantidade de visitas que um potencial consumidor faz a uma determinada loja pode também estar relacionado ao número de oportunidades de negócios.

Isto também está relacionado ao tempo que um vendedor ou uma loja gasta para converter uma oportunidade em venda.

É preciso entender que o vendedor ou atendente de uma empresa é considerado um recurso que desenvolve atividades para suprir as necessidades e desejos dos consumidores e clientes. Isto tem um custo e, por isso, o tempo gasto no desenvolvimento de um negócio precisa ser mensurado.

Podemos dizer que desta forma estamos medindo o número de oportunidades criadas pelos vendedores ou pela loja. Isto auxiliará a identificar quantas oportunidades devem ser trabalhadas e assim pode-se planejar quantas pessoas trabalharão, por quanto tempo, para que estas

oportunidades se transformem em sucesso e vendas. Ajudará também a planejar a prospecção, ou seja, número de prospecções que devem ser desenvolvidas em um determinado período de tempo, as vendas perdidas e as oportunidades que não devem ser consideradas.

Uma empresa que tem um grande número de clientes, ao formatar sua equipe de vendas precisa mensurar o tempo investido e necessário em cada visita, além do número de visitas, assim tem como identificar se precisa ou não aumentar a equipe de vendas. Normalmente isto é feito a partir do número de clientes a serem visitados, dividido pelo número de vendedores.

Número de clientes a serem visitados

Número de vendedores

A média de tempo de uma venda, ou ciclo de venda, pode fazer com que uma empresa entenda as dificuldades que podem estar acontecendo na venda. Devemos lembrar que a venda não é uma atividade exercida somente quando o profissional da área está frente a frente com o *prospect*. O tempo que ele investe buscando informações sobre o cliente, estudando o mercado, deve ser considerado também.

Desta forma, as empresas podem utilizar ferramentas que agilizem este processo, sendo através de um CRM com informações mineradas sobre o mercado consumidor, ou através de um SIM – Sistema de Informação de Marketing.



Faça você mesmo

Uma indústria de roupas de cama para hotéis situada em Uberaba atende à cidade onde está instalada e outras até 100 km. No total, a empresa possui uma carteira de clientes e *prospects* formada por 428 organizações, que devem ser visitados pelo menos uma vez por mês. Sua equipe de vendedores é formada por 20 pessoas. O tamanho da equipe está adequado às necessidades da empresa?

Métricas secundárias

As métricas secundárias são aquelas que auxiliam as primárias, ou seja, aquelas que na ordem de prioridades não são as principais, mas que poderão ser utilizadas em algum momento para ajudar as de uso periódico. (KOTLER, 2012).

O número de métricas disponíveis para as organizações é grande, desta forma elas precisam estabelecer as prioritárias, do contrário gastarão energia e recursos além do necessário ou possível.

É importante verificar as principais e depois elencar aquelas que, se mensuradas, auxiliarão no entendimento das protagonistas.

Um exemplo disso é mensurar o tempo que um cliente espera para ser atendido em um banco e depois o tempo do atendimento. É uma métrica que auxilia a medir o nível de satisfação dos clientes, o tempo de venda etc.

É importante planejar as métricas no sentido de entender quais devem ser utilizadas e em que momento.

Sem medo de errar

Nesta seção a rede Compre Mais deve desenvolver as métricas de vendas que servirão de indicadores para entender melhor seu público, a sua rentabilidade para a empresa, bem como seu perfil de consumo. Desta forma, ela poderá identificar perfis específicos de clientes tendo como base a relação financeira e de consumo entre estes e a empresa, criando a curva ABC de clientes a partir destes critérios.

Será importante entender como a Compre Mais pode agrupar seus clientes em segmentos a partir do faturamento gerado por estes grupos?

O primeiro passo é identificar quais as métricas de vendas são realmente importantes para a rede Compre Mais.

Neste caso, perceberemos que as métricas mais importantes e viáveis são a rentabilidade de clientes, *ticket* médio e número de visitas dos clientes às lojas por mês. É essencial justificar cada escolha das métricas, detalhar sua utilidade e estabelecer como será a mensuração.

Logo após será a hora de determinar a curva ABC de clientes tendo em vista o seu retorno financeiro. Para tanto, é necessário responder às

questões abaixo:

Quantos grupos de clientes podem ser identificados na rede tendo em vista seu comportamento de consumo?

Como a empresa pode organizar seus investimentos para cada grupo?

Organize as métricas de vendas estabelecidas em um quadro com todo o detalhamento solicitado neste desafio.

Quadro 4.3 | Métricas de vendas

Métrica	Justificativa	Utilidade	Forma de mensuração
Ticket médio	Conhecer o fluxo de compras da empresa.	Identificar o investimento mensal que o cliente faz através da compra de produtos da empresa.	Volume de vendas mensal dividido pelo número de clientes que compraram também no mês.
Rentabilidade dos clientes	Análise do retorno financeiro por grupos de clientes.	Segmentação de mercado a partir da rentabilidade dos clientes e direcionamento do investimento em cada grupo.	Através do custeio ABC.
Métricas secundárias (tempo médio de espera na fila do caixa)	Conhecer a eficiência do atendimento nas lojas.	Auxilia no desenvolvimento de estratégias de atendimento.	Cronometrando tempo médio de espera nas filas dos caixas em momentos diferentes do dia, semana e mês.

Para desenvolvimento da curva ABC de clientes, após a análise de rentabilidade, a empresa deverá agrupá-los em três grupos, como a seguir:

Quadro 4.4 | Análise de segmento

Segmento	Descrição	Justificativa
Segmento 1	Clientes muito rentáveis.	Serviço oferecido equivalente às demandas dos clientes.
Segmento 2	Clientes com rentabilidade menor.	Os serviços exigidos por estes clientes não atingem o atendimento aos outros.

Segmento 3	Clientes de rentabilidade mínima, mas que o retorno cobre os custos.	Clientes cuja rentabilidade pode ser melhorada de forma a se tornar adequada ao serviço oferecido.
-------------------	--	--



Atenção

Uma questão específica deste desafio é analisar as métricas viáveis para o tipo de negócio. Neste caso específico, a empresa não possui equipe de vendas, sendo assim, algumas métricas não podem ser utilizadas, tais como número de visitas e relatórios de visitas.

Outro ponto é o desenvolvimento da curva ABC. É necessário conhecer bem o negócio e ter acesso a dados de consumo dos clientes.

Avançando na prática

Reestruturação comercial

Descrição da situação-problema

Uma grande indústria de produtos de panificação, Mirate, está no mercado desde 1962. É uma empresa familiar que passou por um processo difícil de profissionalização da gestão.

As áreas financeira e de produção já foram modificadas sob a ótica desta nova fase. O portfólio de produtos foi redimensionado, a estrutura de produção também e o planejamento financeiro foi estruturado de forma a repensar os investimentos em estratégias. O objetivo é que toda estratégia seja pensada tendo em vista os parâmetros de retorno considerados importantes pela empresa.

Agora é a hora da área comercial passar por um processo de profissionalização. O interior do Estado de São Paulo será a primeira região a receber essas mudanças.

O motivo disso é que a região representa 28% das vendas da empresa e é considerada cheia de oportunidades. Desta forma, a concorrência está cada vez mais agressiva, trabalhando com preços mais baixos, estratégias de manutenção de clientes, entre outros.

A organização precisa desenvolver um planejamento de vendas que tenha em vista a realidade da região, no que se refere às necessidades do mercado, mas também baseado em métricas da área de vendas que permitam uma tomada de decisão mais racional, pensando em retorno financeiro deste mercado.

É necessário considerar que a equipe de vendas é formada por vendedores e promotores.

Quais as métricas de vendas importantes para a empresa neste momento? Estabeleça quais são elas, justifique sua utilização e como será o seu monitoramento.



Lembre-se

Neste caso, é preciso entender o que é uma empresa de grande porte. Além disso, a instituição tem como clientes outras empresas, os varejistas, distribuidores e atacadistas.

Outro ponto que deve ser levado em consideração é que o interior de São Paulo é grande e com sub-regiões com características bem específicas.

Resolução da situação-problema

Para analisar e identificar as métricas mais adequadas para uma empresa, é preciso levar em consideração seu tamanho, ramo de atividade e como é formada sua equipe.

Neste caso, a equipe é formada por vendedores e promotores de vendas. É importante identificar as métricas essenciais e priorizá-las. Veja:

Métrica	Justificativa	Periodicidade de medição
Rentabilidade de clientes	Segmentação de mercado a partir da rentabilidade dos clientes e direcionamento do investimento em cada grupo.	Semestralmente
Ticket médio	Identificar quanto o cliente investe por mês comprando os produtos da empresa.	Mensalmente
Número de visitas de vendedores	Identificar o grau de eficiência e dificuldade das ações de vendas e negociação.	Bimestralmente
Número de visita de promotores	Identificar a necessidade da presença do promotor na loja.	Semanalmente



Faça você mesmo

Uma empresa que vende roupas através do e-commerce cresceu muito nos últimos dois anos. Houve uma diversificação dos produtos no que se refere a estilos e como consequência aconteceu a diversificação do perfil de consumidores. No entanto, a mesma organização não sabe se esta diversificação foi benéfica em termos financeiros. Identifique as métricas de clientes que podem ajudar a instituição a mensurar seus resultados e chegar a uma conclusão a respeito.

Faça valer a pena

1. O marketing, assim como outras áreas de gestão, está em constante evolução. Novas tecnologias e estratégias são implementadas. A área de marketing especificamente demonstra claramente esta evolução, uma vez que suas ações são paralelas às mudanças no ambiente em que está inserida cada organização.

Tendo em vista esta afirmação, identifique um dos pilares do marketing:

- Entregar bens e serviços.
- Entregar qualidade.
- Proporcionar expectativas aos clientes.
- Proporcionar valor ao cliente.
- Identificar desejos.

2. As empresas trabalham com foco nos clientes, pensando em como atendê-los, satisfazer seus desejos e necessidades. Isto acontece desde a Revolução Industrial.

Identifique nas afirmações abaixo o que está correto quanto à relação entre clientes e empresas na era moderna:

I. É uma relação em que as marcas e empresas precisam encantar os clientes.

II. É uma relação em que as marcas precisam se superar para principalmente conquistar novos consumidores.

III. É uma relação de reciprocidade, em que há a valorização e retorno de ambas as partes.

a) I e II estão corretas.

b) I e III estão corretas.

c) II e III estão corretas.

d) Apenas a III está correta.

e) Apenas a II está correta.

3. Quando falamos em clientes e métricas de clientes, descrevemos como medir a relação existente entre empresa e consumidor. Podemos afirmar sobre esta relação:

I. O valor e a rentabilidade são pilares desta relação.

II. Somente questões voltadas à satisfação em relação a bens e serviços e participação de mercado podem direcionar a relação.

III. Esta relação deve ser mensurada anualmente.

Assinale a alternativa com a(s) afirmativa(s) correta(s):

a) Apenas a I está correta.

b) I e II estão corretas.

c) I e III estão corretas.

d) II e III estão corretas.

e) Apenas a III está correta.

Seção 4.4

Métricas de mídia e web

Diálogo aberto

Temos estudado o caso da empresa Compre Mais, uma rede de supermercados do interior do Estado de São Paulo que possui. É uma empresa familiar, sua forma de gestão é muito empreendedora e tem focado em concorrer com hipermercados, tem aberto novas lojas, aprimorado suas ações para o mercado e agora tem por objetivo ir para Minas Gerais. Antes disso, no entanto, a empresa pretende se consolidar estrategicamente e uma das formas de fazer isto é aprimorar a mensuração de resultados gerais e parciais, uma vez que o mercado é muito competitivo e entender a *performance* no que se refere a vendas, finanças, marca e comunicação auxiliará a direcionar melhor os investimentos.

Para ajudar a empresa nesta fase, foram trabalhados, nas seções anteriores, conteúdos importantes relacionados às métricas de marca e mercado, que proporcionam uma visão macro da situação do negócio e da marca no mercado. Foi demonstrada a importância das métricas financeiras em marketing, as diversas formas de medir financeiramente o nível de eficiência e eficácia das ações de marketing. Em seguida, tratamos das métricas do cliente, sem dúvida o foco das ações de mercado de todas as empresas, trabalhando a mensuração de resultados de vendas, nível de rentabilidade dos clientes, ticket médio, entre outros.

Estas três seções foram úteis para entendermos como uma empresa consolidada pode avançar em seu posicionamento estratégico utilizando ferramentas de mensuração de mercado, tornando suas ações mais condizentes com a realidade do negócio.

Agora, nesta seção, vamos tratar de um assunto muito discutido no meio empresarial, as formas de mensurar o retorno do investimento em comunicação on-line e off-line. São as métricas de mídia e web.

Os principais objetivos desta seção são entender como as métricas de mídia e web podem ser utilizadas e identificar quais são importantes para a organização.

Como analisar e dimensionar os investimentos em comunicação? É possível tornar mais objetiva esta análise, tendo em vista que nem sempre o retorno é imediato?

Nesta seção, você estudará sobre métricas de mídia e web e a partir disso identificará quais as métricas relacionadas a este tema são mais viáveis para a rede de supermercados Compre Mais neste momento. Será importante estabelecer quais são estas métricas e descrever sua utilidade para este negócio especificamente.

Logo após será o momento de estruturar o modelo formal de medição de indicadores para a rede Compre Mais utilizando as métricas vistas nesta seção e nas anteriores.

O objetivo aqui é formalizar um modelo que contemple as principais métricas que devem ser priorizadas pela empresa Compre Mais. O modelo deve ser composto por: objetivo da empresa no desenvolvimento deste modelo; definir o que será mensurado; estabelecer o critério utilizado para priorização de métricas; definir as métricas utilizadas e sua utilidade para o negócio (de acordo com o objetivo da empresa); estabelecer a periodicidade de medição de cada métrica; estabelecer como será feita a mensuração e o local.

Nesta seção, você conhecerá as principais métricas de mídia e web, tais como *brand recall*, apego, engajamento e compartilhamento, entendendo sua utilidade para o negócio.

Não pode faltar

Contextualização sobre métricas de mídia e web

As empresas estão muito focadas em trabalhar sob o ponto de vista de negócio, o que significa uma maior preocupação com as decisões relacionadas a produtos, preço, distribuição e comunicação, consideradas estratégicas para qualquer negócio.

É importante ressaltar que estas empresas, à medida que crescem ou objetivam o crescimento, passam a investir mais na propagação de sua imagem. Isto ocorre também em função da ampliação dos esforços da concorrência, desta forma a organização precisa utilizar as ferramentas de comunicação como aliadas.

Na mesma proporção em que estes esforços crescem, aumenta a preocupação das empresas no direcionamento de suas ações de comunicação, bem como nos investimentos em mídia. É preciso ter em mente a importância de estabelecer objetivos para cada investimento em comunicação e, assim, mensurar o retorno dado por ele.

As métricas de mídia têm a função de mensurar este retorno, que não é só diretamente ligado a questões financeiras de curto prazo, mas também a outras formas de verificar o nível de eficiência das estratégias de comunicação, sejam elas on-line ou off-line.



Assimile

Comunicação on-line refere-se às ações de comunicação com o mercado realizadas através da web, ou seja, virtualmente. Já a comunicação off-line refere-se às ações de comunicação fora do mundo virtual, através dos meios de comunicação considerados tradicionais (TV, rádio, *outdoor*, panfletos e boca a boca).

Kotler (2013) afirma que as ações de comunicação off-line são de mão única, ou seja, empresa (anunciante) para consumidor, enquanto que a comunicação on-line é interativa, pois o cliente exerce um papel mais ativo no processo. Ao mesmo tempo, com esta comunicação on-line o processo de mensuração de resultados passa a ser mais trabalhoso, principalmente pela agilidade do mundo virtual.

De qualquer forma, em uma situação de alta competitividade e busca de diferenciais competitivos, há uma maior cobrança sobre qualquer tipo de resultado planejado. Daí a importância do estudo das métricas de mídia e web.

Brand awareness

É um termo relacionado à percepção de uma marca, por parte do consumidor, em relação a uma categoria de produtos. É o reconhecimento da relação marca e categoria de produtos por um consumidor potencial. Trata-se da notoriedade de uma marca (KOTLER, 2013).



A notoriedade da marca se refere à capacidade de os consumidores recuperarem a marca em sua memória corretamente.

Em mercados de grande concorrência, há a necessidade de estabelecer diferenciais que façam com que uma marca tenha uma identificação individual. Em cada ramo de atividade os produtos muitas vezes são muito similares, com poucas características que os diferenciem, desta forma a marca pode ser o fator principal de diferenciação. Medir esta associação da marca a uma categoria passa a ser então importante para planejar estratégias de marcas.

O *brand awareness*, por meio de um número específico, representa a quantidade de pessoas que compõem o mercado-alvo do setor que fez a associação de um produto a uma determinada marca ou empresa (AAKER, 2007).

Apresenta-se, geralmente, por um número que reflete a porcentagem do mercado-alvo que associou o produto a uma dada empresa. O produto que apresentar o número mais alto de *brand awareness*, quando comparado aos concorrentes, é o mais lembrado e normalmente tem um maior potencial de vendas.

Uma das utilidades do *brand awareness* é identificar como está a identidade da marca na memória do consumidor em diversas situações e condições, ou seja, contabilizar como os consumidores reconhecem a marca em locais e situações diferentes.

Mesmo que a marca não seja a mais lembrada, é importante a análise de *brand awareness* para verificar a situação das concorrentes.

É fundamental ressaltar que a identificação da marca ou produto não precisa ser necessariamente pelo nome, mas também por meio do reconhecimento por outros sentidos, ou análise sensorial pela exposição visual, do cheiro, sons etc. Um exemplo é a reconhecer uma garrafa de *champagne* a partir do som do estouro da rolha.

Medir a notoriedade de marca trata-se de identificar o nível de sensibilidade do consumidor em relação a ela ou outras. Esta medição pode ser pela exposição de um grupo de marcas, para que ele reconheça a que mais identifica com o produto, ou ainda sem este grupo de marcas exposto, ele

já reconhece determinada marca em relação a um produto específico. Esta última é chamada de notoriedade espontânea, quando uma marca é relacionada a um produto, por parte do consumidor, sem que sejam oferecidas a ele pistas. A primeira mais citada é o que configura *Top of mind*.

Existe também a notoriedade assistida, que acontece quando o consumidor se refere a uma marca quando outras são colocadas à disposição dele.

Aaker (2007) especifica quatro níveis de *brand awareness*, conforme a Figura 4.5:

Figura 4.5 | Níveis de *brand awareness*

Nível	Detalhamento
<i>Unware of brand</i>	Quando é apresentada ao consumidor uma lista de marcas de determinada categoria de produtos e ele é questionado, respondendo que não conhece nenhuma marca apresentada.
<i>Brand tecognition</i>	Quando o consumidor reconhece uma ou mais marcas, indicadas em uma lista, de determinada categoria de produtos.
<i>Brand recall</i>	Quando o consumidor diz que conhece uma ou mais marcas sem que nenhuma seja apresentada ou listada. Há a lembrança espontânea de uma ou mais marcas.
<i>Top of mind</i>	Marca mais identificada ou lembrada por várias pessoas quando questionadas.

Fonte: adaptada de Aaker (2007, p. 47).

Este tipo de métrica, *brand awareness*, em seus diversos níveis citados, é importante principalmente pelo seu papel influenciador no processo de decisão de compra. A empresa pode trabalhar com metas a partir dos níveis expostos na Figura 4.5, ou seja, desenvolver estratégias para cada vez mais alcançar um novo nível.

A cada lembrança da marca pelo consumidor poderá influenciar diversos outros. Ser lembrado faz com que o grau de confiabilidade aumente.



Exemplificando

Algumas marcas se tornam sinônimo de determinados produtos. Ao identificar uma mercadoria, os consumidores a reconhecem com o nome de uma determinada marca.

Exemplos:

1. Consumidores falam que vão comprar Gillette, ao invés de falar lâmina de aço.
2. Identificam o produto lâ de aço como sendo Bombril.

Engajamento

Engajamento é uma das métricas utilizadas para mensurar resultados da comunicação em ferramentas da web, principalmente nas redes sociais. Ele mede o número de usuários da rede social engajados, envolvidos com determinada marca.

Este engajamento pode ser medido pelo acompanhamento das ações, envolvimento e interações dos usuários nas publicações. Estas interações podem ser identificadas através do total de *likes*, comentários, compartilhamentos, marcações de outros usuários, adesão a perfil etc.

Monitorar este envolvimento do usuário com a marca, empresa ou produto é importante para planejar suas ações na web e, muitas vezes, fora dela. Uma ferramenta utilizada para este monitoramento é o *Buzzmonitor*, que permite calcular a taxa média de engajamento de cada *post* na página, tendo em vista o número de fãs que esta mesma página possui (KOTLER, 2013).

O *Buzzmonitor* trabalha a partir de duas unidades de medida na rede:

- Número de *posts* publicados pela página em determinado período.
- Número de fãs da página no momento da mensuração.

Isto acontece para que a análise seja justa e equivalente ao tamanho da página e número de publicações. Assim, mesmo que uma marca seja relativamente nova na rede social, tenha um número menor de fãs, comparada aos seus concorrentes, consegue-se mensurar resultados específicos voltados para a situação da página.

$$\text{Engagement} = \frac{\text{Interações (likes + comentários + compartilhamento das suas publicações)} \times 100}{\text{Número de posts do período} / \text{Total de fãs no período}}$$

É importante ressaltar que esta mensuração pode ser feita englobando todas as variáveis, ou ainda avaliando cada uma individualmente (*like*, comentário, *posts*, compartilhamento etc.).

Visibilidade

Está relacionada ao grau de disseminação das publicações na rede, disseminação real e potencial. Isto porque, em se tratando de rede social, não há como estabelecer uma métrica 100% verdadeira, desta forma o melhor é trabalhar com potencial de alcance (AAKER, 2007).

Medindo a visibilidade, conseguimos identificar o número de pessoas, em potencial, que visualizaram os *posts* da marca. Cada rede social possui formas específicas de medir e analisar as visualizações, conforme a Figura 4.6.

Figura 4.6 | Métricas para redes sociais

Rede Social	Meio	O que medem?
Facebook	Publicações na Fan Page	Número de pessoas visualizando os <i>posts</i> da <i>fan page</i> , quantidade de usuários atingidos pela publicação, número de <i>likes</i> e comentários em cada publicação etc.
	Publicações em perfis	Serve como termômetro. Mede o tamanho do alcance de cada publicação analisando o número de amigos comuns entre a página da marca e a página da pessoa que interagiu com a mesma marca.
Twitter	Conta da marca	Número de seguidores da marca, comparação com os concorrentes, atratividade dos <i>posts</i> pelo número de pessoas seguidas pela marca x número de pessoas que seguem a marca, menções da marca pelo número de vezes em que a marca é mencionada nesta rede social, taxa de clique através do número de pessoas que clicaram nos <i>links</i> da marca.

<i>Blogs</i>	Página do <i>blog</i>	Número de visitas que o <i>blog</i> recebe. Neste caso pode ser usada a ferramenta do <i>google analytics</i> .
<i>Youtube</i>	Vídeos	Vídeos mais visitados, comentados, tendências etc.
<i>Instagram e LinkedIn</i>	Página	Número de seguidores do perfil da marca, perfil dos usuários que mencionaram a marca etc.

Fonte: adaptada de <<https://goo.gl/qPJDEj>>. Acesso em: 7 set. 2016.



Pesquise mais

Google Analytics é uma ferramenta utilizada para o monitoramento de ações e resultados destas ações na web. Resumidamente, monitora o tráfego em sites, redes sociais, blogs etc. Consegue acompanhar o número de visitas e conversões.

Pesquise mais no link disponível em: <<https://www.academiadomarketing.com.br/o-que-e-google-analytics/>>. Acesso em: 19 set. 2016.

Influência

Toda empresa e marca tem objetivos diversos, desde ser reconhecidos pelos consumidores até ter influência sobre eles.

Influência na web é o poder que uma marca tem de convencer o público sobre algo e também sua capacidade de propagar conteúdo. Quanto maior for sua influência, normalmente maior sua participação de mercado. Se a influência for pequena, a marca pode estar com problemas de participação de mercado, de conteúdo e atratividade (YANAZE, 2011)

Para medir a influência de uma marca nas redes sociais, é preciso analisar o grau e o tipo de exposição que a marca teve. Outra questão que precisa ser levada em consideração é o perfil de quem menciona a marca, pois contará muito no tipo de influência que está sendo difundido.

A influência, com visibilidade e engajamento, formam a reputação de uma marca.



Refleta

Todas as vezes em que, ao ser analisada a performance de uma marca, seu nível de engajamento, visibilidade e influência for alto, isto significa que a sua imagem é positiva? A taxa de cada uma destas métricas pode ser alta, porém é preciso levar em consideração o contexto em que a marca foi mencionada, compartilhada, comentada. Nem sempre estas menções são positivas e isto influenciará os resultados qualitativos.



Faça você mesmo

Para uma rede de supermercado entrar no mercado on-line é preciso oferecer segurança para os clientes. Desta forma, quando um supermercado desenvolve um *e-commerce* permitindo que seus clientes comprem pela internet e recebam seus produtos em casa, é preciso que ele se comunique com seu público através do mundo virtual. Pense como a comunicação virtual pode auxiliar a empresa neste sentido e quais as métricas virtuais seriam as ideais para acompanhar os resultados.

Sem medo de errar

Para que a Rede Compre Mais se consolide estrategicamente, ela precisou aprimorar a forma como mensura seus resultados, que têm relação estreita com o mercado. Desta forma, é importante analisar resultados parciais, pois como o mercado é muito competitivo, é essencial entender o comportamento dos concorrentes e as reações dos consumidores às suas ações e também às ações da própria empresa. É importante mensurar reações e resultados referentes a vendas, marca, finanças e comunicação.

No que se refere à comunicação com o mercado através dos canais on-line e off-line é importante estar atento às respostas e mudanças de perfil e comportamento. Desta forma, é essencial mensurar estas respostas e comportamentos periodicamente.

No caso da empresa Compre Mais as métricas de *web* e mídia mais importantes neste momento de sua história são:

- a) *Brand awareness*: esta métrica é importante para entender como está a marca Compre Mais na mente do consumidor.

Além disso, consegue-se perceber o desempenho das marcas concorrentes neste mesmo mercado, uma vez que a utilização desta métrica verificará especificamente como o consumidor lembrará da marca Compre Mais dentro da categoria supermercados.

b) Engajamento: sua utilidade é maior do que alguns profissionais pensam. Analisando o engajamento, o profissional consegue perceber o nível de envolvimento do mercado com a marca e tudo o que se refere a ela. Não é uma análise específica de compra, mas sim do nível de interação com a marca. Aqui verifica-se se o consumidor está atento a tudo o que se refere à marca.

Agora, para organizar todo o processo de profissionalização de investimentos e conhecimento das reações do mercado às estratégias da marca, é importante estruturar um modelo formal de medição de indicadores para a rede Compre Mais, que deverá contemplar métricas dos itens citados acima: vendas, finanças, marca e comunicação.

Será importante trabalhar com o conceito de priorização de métricas, uma vez que temos várias à disposição e uma empresa pode se perder tentando utilizar todas ou, mesmo, não estabelecer quais serão usadas e medir de forma diferente em períodos diferentes.

Para desenvolver este modelo, é necessário executar o roteiro a seguir:

a) Definir o objetivo da empresa para o desenvolvimento deste modelo formal de medição de indicadores: ter uma visão geral do retorno sobre o investimento em ações voltadas para clientes, bem como no nível de eficiência da organização no mercado.

b) Definir o que será mensurado: resultados relacionados a vendas, finanças, marca e comunicação.

c) Estabelecer o critério utilizado para priorização de métricas: as métricas analisadas devem ser possíveis de verificação pela própria empresa, a partir de dados internos e externos, mas ao seu alcance.

d) Definir as métricas utilizadas e estabelecer sua utilidade para o negócio (de acordo com o objetivo da empresa).

e) Estabelecer a periodicidade de medição de cada métrica.

f) Estabelecer a utilidade e o local de mensuração.

Abaixo há um quadro que poderá servir de guia para auxiliar nas respostas das questões d, e, f.

Quadro 4.5 | Métricas utilizadas

Métricas	Forma de mensuração	Periodicidade	Utilidade	Onde
Retorno sobre investimento de marketing	A cada ação devem ser monitorados relatórios de vendas, e faturamento.	Mensalmente nos quatro primeiros meses após a ação.	Identificar a efetividade das estratégias de marketing desenvolvidas.	Todas as lojas.
Taxa de conversão	Número de compras de clientes a cada dois meses.	A cada dois meses.	Analisar a eficiência das estratégias de relacionamento com clientes.	Todas as lojas
Zonas quentes	Promotores de vendas deverão analisar o fluxo das lojas.	Semanalmente.	Redimensionar o layout de lojas.	Todas as lojas
<i>Market share</i>	Análise da % de compradores do setor que compram na empresa, através de uma consultoria especializada.	Anualmente.	Entender o grau de competitividade da empresa.	Marca e empresa como um todo.
<i>Brand equity</i>	Pesquisa de mercado realizada com consumidores.	Semestralmente.	Identificar o nível de satisfação e valorização da marca.	Lojas consideradas principais de cada região.
ROMI	Através dos relatórios de faturamento x planilhas de valores de investimentos em ações de marketing.	Bimestralmente.	Analisar o retorno sobre os investimentos em ações de marketing.	Matriz
<i>Payback</i>	Através das planilhas de investimentos estabelecidas para o planejamento estratégico do próximo exercício.	Anualmente.	Análise do tempo em que a empresa terá de volta o retorno do que investiu.	Matriz

Ticket médio	Volume de vendas mensal dividido pelo número de clientes que compraram também no mês.	Mensalmente.	Identificar o investimento mensal que o cliente faz através da compra de produtos da empresa.	Todas as lojas
Rentabilidade dos clientes	Através do custeio ABC.	Semestralmente.	Segmentação de mercado a partir da rentabilidade dos clientes e direcionamento do investimento em cada grupo.	Todas as lojas
Métricas secundárias (tempo médio de espera na fila do caixa)	Cronometrando tempo médio de espera nas filas dos caixas em momentos diferentes do dia, semana e mês.	Diariamente para compor a análise semanal e mensal.	Auxilia no desenvolvimento de estratégias de atendimento.	Todas as lojas
<i>Brand awareness</i>	Pesquisa realizada com pessoas com o perfil do público-alvo da empresa.	Anualmente.	Identificar a relação feita pelo mercado entre a marca e categoria na qual está inserida a empresa.	Cidades sede de cada região de atuação a empresa (com mais de 150.000 habitantes).
Engajamento	Monitoramento através do <i>Buzzmonitor</i> . Monitorar <i>likes</i> , comentários, compartilhamentos, marcações de outros usuários, adesão a perfil.	Semanalmente.	Acompanhamento das ações, envolvimento e interações dos usuários nas publicações. Estas interações podem ser identificadas através do total de <i>likes</i> , comentários, compartilhamentos, marcações de outros usuários, adesão a perfil etc.	Redes sociais da marca

! Atenção

Desenvolver a solução para este desafio requer um conhecimento maior sobre o negócio. O que mais exige atenção é a priorização das métricas. É importante ter bem definido o parâmetro utilizado para determinar as métricas, uma vez que são muitas e podem confundir a empresa.

Mudança de foco

Descrição da situação-problema

Mariana fez cursos de confeitaria desde 2006, mesma época em que começou a fazer doces e bolos sob encomenda. Na época, suas encomendas vinham de conhecidos e indicações de amigos.

Mariana foi se aprimorando com cursos e com o cotidiano de confeitaria foi desenvolvendo novas técnicas e sabores. O negócio prosperou e Mariana saiu da informalidade, buscou auxílio no SEBRAE para organizar toda a documentação para se tornar formalmente uma microempresária. Até então, Mariana tem visto seu negócio ficar cada vez maior, por isso uma estrutura específica para fabricação, contratou mais 15 colaboradores e aumentou sua capacidade produtiva em 150%. Agora, Mariana precisa que toda sua capacidade produtiva seja utilizada cotidianamente e não só dependendo de encomendas específicas. Seu objetivo é ser fornecedora de *buffets* de médio e grande porte na cidade de São Paulo, além de *delicatessen* mais elitizadas em bairros de classe média/alta. Uma das questões principais nesta nova fase é a visibilidade da marca, que praticamente não existe. Até este momento não houve um trabalho real com a marca Doces e Doces e sim seus produtos são conhecidos como Doces da Mariana.

Mariana precisa dar visibilidade à sua marca e para isto terá que investir um valor considerável em uma estrutura de comunicação on-line. Ela entende que isto é necessário, porém quer monitorar os resultados deste investimento tendo em vista sua desconfiança quanto à divulgação na web, apesar de saber que pode ser o meio mais rápido de divulgação da marca.

Como a empresa Doces e Doces pode fazer a análise do *brand awareness*? Em que nível de *brand awareness* a Confeitaria Doces e Doces se encontra? O que ela precisa fazer para passar para outro nível de forma que possa também monitorar os resultados do investimento?



É importante, neste caso, analisar todo o processo sob a ótica de área geográfica de atuação para que os dados não sejam distorcidos. O olhar deve ser primeiro para onde a empresa já atua, analisar sua visibilidade neste local. Só depois deve ser feito o mesmo processo pensando no objetivo de expansão, com a área geográfica projetada.

Resolução da situação-problema

O *Brand awareness* mede a notoriedade de uma marca, ou seja, seu reconhecimento em relação a uma categoria de produtos. É preciso entender em que mercado a empresa quer fazer esta mensuração e seus objetivos de expansão. Se a expansão se refere a conquistar mercados no Brasil todo, ela precisará entender o *brand awareness* dos seus concorrentes para estabelecer objetivos.

O caminho a ser seguido para realizar a análise de *Brand awareness* é:

- a) Identificar a área geográfica de atuação atual da empresa.
- b) Realizar a análise *brand awareness* da empresa na região em que já atua.
- c) Identificar a região geográfica que deverá ser atendida no processo de expansão.
- d) Realizar a análise do *brand awareness* do setor na região a ser atingido. Isto é importante para saber a posição dos concorrentes e entender quem está à frente do mercado e o tipo de concorrência que representa.

Se formos analisar o histórico da empresa, ela é pouco conhecida como marca, mas conhecida pelos seus produtos. Desta forma, podemos entender que o nível de *brand awareness* da marca Doces e Doces deve estar no *Unware of brand*, uma vez que neste setor a maior relevância é dada aos produtos, porém pode estar também no nível *Brand recognition*, uma vez que algumas marcas fazem um trabalho forte de exposição, principalmente as franquias deste setor.

É importante entender que o objetivo da empresa neste caso é o reconhecimento da marca, desta forma a organização deve ter por objetivo alcançar o nível *Brand recall* e depois o *Top of mind*.

A maneira mais rápida e com menor investimento de se conseguir o reconhecimento da marca é através da comunicação on-line, investindo em campanhas nas redes sociais e desenvolver ações para aumentar cotidianamente o engajamento e visibilidade da marca. A partir disso deve investir no sistema de *Buzzmonitor* para monitorar os resultados e redirecionar os investimentos e ações de comunicação on-line.



Faça você mesmo

Uma empresa de *e-commerce* de roupas trabalha com um site muito bem avaliado e consistente. Nos últimos anos, muitos novos concorrentes entraram no mercado e vêm inovando na logística e comunicação. A empresa precisa investir mais na comunicação on-line, a base do seu negócio. Faça uma análise de quais redes sociais são ideais para investir (escolha duas e justifique) e determine como ela deverá monitorar suas ações e resultados na rede.

Faça valer a pena

1. Em determinado momento do seu ciclo de vida, as empresas passam a investir mais na propagação de sua imagem, de sua marca e produtos. Sobre este momento, é correto afirmar:

- I. Isto acontece à medida que crescem e querem expandir seus negócios.
- II. Ocorre em função da ampliação dos esforços da concorrência.
- III. Ocorre pelo objetivo de monopolizar o mercado.
- IV. Isto acontece porque é um processo natural das organizações.

- a) I e IV estão corretas.
- b) I e II estão corretas.
- c) II, III e IV estão corretas.
- d) III e IV estão corretas.
- e) I, III e IV estão corretas.

2. Em um ambiente de alta concorrência, onde *startups* são uma realidade cotidiana, novos produtos sendo lançados periodicamente, estratégias sendo pensadas pelas marcas e empresas, é preciso ter em mente que é importante estabelecer objetivos para cada investimento em comunicação e desta forma mensurar o seu retorno.

Sobre esta questão, identifique a alternativa correta:

- a) As métricas de mídia não analisam o retorno financeiro de investimentos.
- b) As métricas de mídia têm a função de mensurar o retorno financeiro de curto prazo de investimentos de uma forma geral.
- c) As métricas de mídia têm a função de mensurar especificamente o retorno financeiro de curto prazo de investimentos em comunicação.
- d) As métricas de mídia têm a função de mensurar também o retorno financeiro dos investimentos em comunicação especificamente de longo prazo.
- e) As métricas de mídia têm a função de mensurar também, mas não só, o retorno financeiro dos investimentos em comunicação de curto, médio e longo prazo.

3. A comunicação passa por um processo de ajuste ao mundo globalizado, sem fronteiras, em que houve a modernização das ferramentas, mas isto também é decorrente da modernização dos objetivos organizacionais. Sobre as formas de comunicação, é correto afirmar:

- I. As ações de comunicação on-line são de mão única, ou seja, da empresa para consumidor.
 - II. A comunicação off-line é interativa, uma vez que o consumidor faz parte dela de forma ativa.
 - III. Com a comunicação on-line o processo de mensuração de resultados passa a ser mais trabalhoso.
- a) I e II estão corretas.
 - b) II e III estão corretas.
 - c) I e III estão corretas.
 - d) Somente a II está correta.
 - e) Somente a III está correta.

Referências

- ACADEMIA DO MARKETING. **O que é Google Analytics**. Disponível em: < <http://www.academiadomarketing.com.br/o-que-e-google-analytics/>>. Acesso em: 19 set. 2016
- AAKER, David A. **Administração estratégia de mercado**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007
- CALDAS, L. S. **O conceito de valor de mercado**. Disponível em: <<http://www.mrcl.com.br/xiii/trabalhos/33a.pdf>> Acesso em: 10 ago. 2016.
- ENDEAVOR BRASIL. **Margem bruta, líquida e de contribuição**: indicadores para avaliar a rentabilidade do seu negócio. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/margem-bruta/>>. Acesso em: 5 set. 2016
- FARRIS, P. W. **Métricas de marketing**. Campo Grande: Bookman, 2007.
- GIOIA, R. M. (Org.). **Marketing**: perspectivas e tendências. São Paulo: Atlas, 2006.
- GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. 12. ed. São Paulo: Pearson Education, 2010.
- HANSEN, D. R.; MOWEN, M. M. **Gestão de custos: contabilidade e controle**. 3. ed. São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.
- HILSDORF, C. **A diferença entre preço e valor**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/a-diferenca-entre-preco-e-valor/55728/>>. Acesso em: 12 ago. 2016
- IPESO INSTITUTO DE PESQUISA. **Por que é importante a marca ser reconhecida**. Disponível em: <<http://www.ipeso.com.br/multiclientes-topofmind.php>> Acesso em: 12 ago. 2016.
- KAPLAN, R. S.; ANDERSON, S. R. **Custeio baseado em atividade e tempo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- KOTLER, P. **Marketing 3.0**: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Campus. 2013.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 9. ed. São Paulo. Pearson Prentice Hall, 2003.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.
- MINTZ, O. et al. **Metric effectiveness and use in marketing-mix decisions: correcting for endogenous selection effects and ex-ante expectations**. 2016. Disponível em: <<http://faculty.bus.lsu.edu/omintz/RightMetric.pdf>>. Acesso em: 5 out. 2016.
- REZ, R. **A construção do branding**. Disponível em: < <http://www.marketingdeconteudo.com.br/comunicacao-corporativa/construcao-branding/>>. Acesso em: 9 ago. 2016

RMA COMUNICAÇÕES. **Métricas para medir a reputação de uma marca nas Redes sociais.** Disponível em: <<http://trends.rmacomunicacao.com.br/visibilidadeengajamento-e-reputacaocomo-definir-as-metricas-que-interessam-para-a-suamarca-nas-redes-sociais>> Acesso em: 7 set. 2016.

ROCHA, A.; FERREIRA, J. B.; SILVA, J. F. **Administração de marketing.** São Paulo: Atlas, 2012.

ROSENWALD, P. J. **Accountable marketing.** São Paulo: Cengage Learning Nacional, 2005.

RUBINI, P. **Quanto vale seu cliente.** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/quanto-vale-seu-cliente/27523/>>. Acesso em: 9 ago. 2016

SANTOS, J. L.; SCHMIDT, P.; PINHEIRO, P. R. **Fundamentos de gestão estratégica de custos.** São Paulo: Atlas, 2006.

SDR. **Quanto vale seu cliente:** customer equity. 2016. Disponível em: <<http://www.sdr.com.br/ideias003/360.htm>>. Acesso em: 27 set. 2016.

SILVA, E. **Conheça os tipos de clientes e saiba como atendê-los.** Disponível em: <<http://www.ideiademarketing.com.br/2013/12/23/conheca-os-tipos-de-clientes-e-saiba-como-atende-los/>>. Acesso em: 5 out. 2016

SOUZA, E. **O que é market share?.** Implantando Marketing, 27 jul. 2011. Disponível em: <http://www.implantandomarketing.com/o-que-e-market-share/>. Acesso em: 10 out. 2016.

TENEMBAUM, A. **ROMI: Return on market investment.** Como e por que mensurar? Disponível em: <<http://marketing.zonainet.com/blog/como-calculer-romi-dos-seus-investimentos-em-marketing>>. Acesso em 5 out. 2016

VAZ, T. **Quatro motivos para medir o ROI de seus projetos.** Disponível em: <<http://www.projectbuilder.com.br/blog-home/entry/estrategia/4-motivos-para-medir-o-roi-de-seus-projetos>>. Acesso em: 5 out. 2016

YANAZE, M. H. **Gestão de marketing e comunicação:** avanços e aplicações. São Paulo: Saraiva, 2011.

ISBN 978-85-8482-561-5



9 788584 825615 >