

# Desenvolvimento de estratégias e planos de marketing

## PARTE 1

### O que é administração de marketing

Neste capítulo, abordaremos as seguintes questões:

1. Como o marketing afeta o valor para o cliente?
2. Como o planejamento estratégico é executado em diferentes níveis da organização?
3. De que se constitui um plano de marketing?

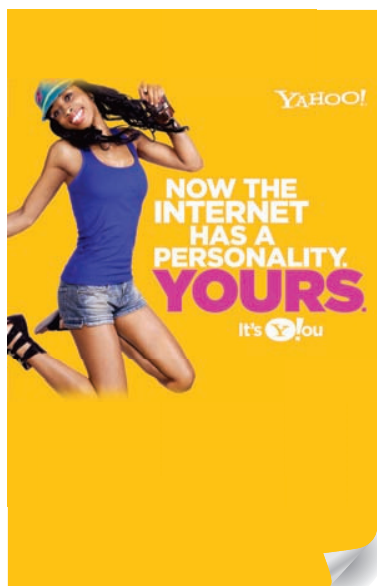
**Os principais ingredientes do processo de administração de marketing são as estratégias e os planos criteriosos e criativos, capazes de orientar as atividades de marketing. Desenvolver a estratégia certa de marketing ao longo do tempo requer uma combinação de disciplina e flexibilidade. As empresas devem se ater a uma estratégia sem deixar, porém, de aprimorá-la constantemente. Devem, também, desenvolver estratégias para uma gama de produtos e serviços dentro da empresa.**

*Fundada em 1994 por estudantes de pós-graduação da Universidade de Stanford, entusiastas da navegação pela Web, o Yahoo! passou de um pequeno negócio emergente cercado por pesos pesados do Vale do Silício a uma força poderosa no meio da Internet. O Yahoo! se empenhou para ser mais do que um mero motor de busca. A empresa orgulhosamente se proclama como “o único lugar ao qual alguém precisa ir para encontrar qualquer coisa, comunicar-se com qualquer pessoa ou fazer qualquer compra”. Seu leque de serviços abrange e-mail, notícias, meteorologia, música, fotos, jogos, compras, leilões e viagens. Uma grande parcela da receita vem da publicidade, mas a empresa também lucra com serviços de subscrição on-line, tais como anúncios pessoais, e-mail premium e serviços para pequenas empresas. Embora o Yahoo! se esforce para obter uma vantagem competitiva sobre o rival Google, com sua vasta gama de conteúdo original, a ascensão do Google como líder absoluto em serviços de busca, e-mail e outros serviços relacionados conquistou a preferência dos anunciantes. A aquisição pelo Yahoo! do serviço de compartilhamento de fotos Flickr, do gerenciador de marcadores sociais (bookmarks) Del.icio.us e do site de edição de vídeo on-line Jumpcut reforçou suas competências. O Yahoo! também continuou a crescer globalmente na Europa e na Ásia, em parte favorecida pela aquisição do Kelkoo, um site europeu de compras comparativas, por US\$ 579 milhões, além de 46 por cento da Alibaba, uma empresa chinesa de comércio eletrônico, por US\$ 1 bilhão. Discussões com a Microsoft sobre uma possível fusão culminaram, em junho de 2009, em um acordo de 10 anos que dava à Microsoft acesso total ao motor de busca do Yahoo! para uso em futuros projetos de sua própria ferramenta de busca, o Bing. A CEO na época, Carol Bartz, foi muito questionada, no entanto, sobre como o Yahoo! deveria proceder.<sup>1</sup>*

**Este capítulo começa pelo exame de algumas das implicações do marketing estratégico envolvidas na criação de valor para o cliente. Analisaremos diversas perspectivas sobre planejamento e descreveremos como traçar um plano de marketing formal.**

## Marketing e valor para o cliente

A missão de qualquer negócio é fornecer valor ao cliente, sem abrir mão do lucro. Em uma economia extremamente competitiva, com compradores cada vez mais racionais diante de uma abundância de opções, uma empresa somente pode vencer ao ajustar o processo de entrega de valor e selecionar, proporcionar e comunicar um valor superior.



O Yahoo! enfrenta muitos desafios estratégicos ao tentar se defender da concorrência do Google e de outros.

## O processo de entrega de valor

A visão tradicional de marketing é a de que uma empresa cria alguma coisa (produto, serviço, etc.) para então vendê-la, com o marketing tomando lugar no processo de venda. As organizações que adotam essa visão têm mais chances de sucesso em economias caracterizadas pela escassez de bens, nas quais os consumidores não fazem questão de qualidade, recursos ou estilo — é o caso, por exemplo, dos itens de primeira necessidade nos mercados emergentes.

No entanto, essa visão tradicional não funciona em economias constituídas por pessoas de diferentes perfis, em que cada uma delas tem seus próprios desejos, percepções, preferências e critérios de compra. O concorrente inteligente deve, portanto, conceber e entregar suas ofertas para mercados-alvo bem definidos. Essa crença inspirou uma nova visão dos processos de negócios, que coloca o marketing no *início* do estágio de planejamento. Em vez de enfatizar o fazer e o vender, as empresas passaram a se considerar como parte de um processo de entrega de valor.

Podemos dividir a sequência de criação e entrega de valor em três fases.<sup>2</sup> Em primeiro lugar, *selecionar o valor* representa a “lição de casa” que o marketing deve fazer antes da criação de qualquer produto. Os profissionais de marketing devem segmentar o mercado, selecionar o mercado-alvo adequado e desenvolver o posicionamento do valor da oferta. A fórmula “segmentação, seleção de alvo (*targeting*), posicionamento” é a essência do marketing estratégico. A segunda fase consiste em *fornecer o valor*. O marketing deve determinar as características específicas, o preço e a distribuição do produto. A tarefa da terceira fase é *comunicar o valor* utilizando força de vendas, Internet, propaganda e outras ferramentas de comunicação para anunciar e promover o produto. O processo de entrega de valor começa antes da criação de um produto e continua ao longo de seu desenvolvimento e após seu lançamento no mercado. Cada uma dessas fases acarreta custos.

## A cadeia de valor

Michael Porter, de Harvard, propôs a **cadeia de valor** como uma ferramenta para identificar as maneiras pelas quais se pode gerar mais valor para o cliente.<sup>3</sup> De acordo com esse modelo, toda empresa consiste em uma síntese de atividades executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e dar suporte a um produto. A cadeia de valor identifica nove atividades estrategicamente relevantes — cinco primárias e quatro de apoio — que criam valor e custo em um determinado negócio.

As atividades *primárias* são: (1) logística interna — levar materiais para dentro da empresa; (2) operações — converter os materiais em produtos finais; (3) logística externa — expedição dos produtos finais; (4) marketing — que inclui vendas; e (5) serviço. Departamentos especializados cuidam das *atividades de apoio*: (1) aquisição (*procurement*), (2) desenvolvimento de tecnologia, (3) gestão de recursos humanos e (4) infraestrutura organizacional. (A infraestrutura cobre os custos de administração geral, planejamento, finanças, contabilidade e assuntos jurídicos e governamentais.)

A tarefa da empresa é examinar seus custos e desempenho em toda atividade que gere valor e buscar meios de melhorá-los. A empresa deve ter os custos e o desempenho de seus concorrentes como padrões de referência (*benchmark*) com os quais comparar os seus. E deve ir além, estudando as “melhores práticas” empregadas pelas melhores empresas do mundo. Podemos identificar as melhores práticas organizacionais ao consultar clientes, fornecedores, distribuidores, analistas financeiros, associações comerciais e revistas para verificar quem, na opinião deles, faz o melhor trabalho. Mesmo as melhores empresas podem recorrer ao *benchmark* — se necessário, em relação a outros setores — para melhorar seu desempenho. Como exemplo, temos a GE que, para apoiar sua meta corporativa de ser mais inovadora, se comparou à P&G, além de desenvolver suas próprias melhores práticas.<sup>4</sup>

O sucesso da empresa depende não só do grau de excelência com que cada departamento desempenha seu trabalho, como também do grau de excelência com que as diversas atividades departamentais são coordenadas para conduzir os *processos centrais de negócios*. São eles:<sup>5</sup>

- **Processo de compreensão do mercado.** Todas as atividades relacionadas à coleta de informações a respeito do mercado, sua disseminação e utilização pela organização.
- **Processo de desenvolvimento de nova oferta.** Todas as atividades relacionadas à pesquisa, ao desenvolvimento e ao lançamento de produtos de alta qualidade, com rapidez e dentro do orçamento.
- **Processo de conquista de clientes.** Todas as atividades relacionadas à definição de mercados-alvo e à prospecção de novos clientes.
- **Processo de gestão de relacionamento com clientes.** Todas as atividades relacionadas à construção de relacionamentos, ofertas e acordos mais apropriados para cada cliente.
- **Processo de gestão completa do pedido.** Todas as atividades relacionadas ao recebimento e à aprovação de pedidos, à expedição pontual de mercadorias e à cobrança de pagamento.

Muitas empresas sólidas têm recorrido à reengenharia de seus fluxos de negócios e criado equipes multidisciplinares responsáveis pelo gerenciamento de cada processo.<sup>6</sup> Na Xerox, um grupo voltado para o cliente conecta vendas, expedição, instalação, atendimento e faturamento de maneira que essas atividades fluam harmoniosamente de um departamento para outro. As empresas de sucesso primam pela excelência em gerir seus processos centrais de negócios por intermédio de equipes multidisciplinares. Empresas como AT&T, LexisNexis e Pratt & Whitney reorganizaram sua força de trabalho em equipes multidisciplinares. Esse tipo de equipe também é encontrada em organizações sem fins lucrativos e órgãos governamentais.

Para ter sucesso, uma empresa deve igualmente buscar vantagens competitivas fora de suas operações, nas cadeias de valor de seus fornecedores, distribuidores e clientes. Atualmente, é comum as empresas firmarem parcerias com fornecedores e distribuidores para criar uma **rede para entrega de valor**, também denominada **cadeia de suprimento**.



A Pratt & Whitney usa equipes multidisciplinares de funcionários para desenvolver seus produtos, como esse motor de avião série 4000.

**Sony** Em maio de 2009, a Sony anunciou o corte de mais da metade de seu número de fornecedores (caiu para 1.200) nos dois anos seguintes, aumentando o volume de peças e materiais de cada um e, desse modo, reduzindo custos unitários e gastos gerais com compra. Alguns analistas do mercado de ações receberam a notícia de forma positiva como uma evidência do compromisso da empresa com a reestruturação. Outros foram menos otimistas, como o analista da Mizuho Investors Securities, Nobuo Kurahashi: “Não tenho certeza da eficácia dessa ação porque ela não passa de uma racionalização operacional que não vai simplesmente incrementar ganhos ou gerar frutos de imediato”.<sup>7</sup>

## Competências centrais

Tradicionalmente, as empresas eram proprietárias e controladoras da maioria dos recursos — mão de obra, materiais, equipamentos, informações e energia —, mas atualmente muitas delas terceirizam recursos menos essenciais, quando estes podem ser adquiridos fora da organização com melhor qualidade ou a custos mais baixos.

A chave, portanto, é deter a propriedade e cuidar dos recursos e das competências essenciais que constituem o *ponto principal* do negócio. Muitas empresas de produtos têxteis, químicos e de informática/eletrônicos não fabricam seus próprios produtos porque fabricantes asiáticos são mais competentes nessa tarefa. Em vez disso, elas concentram suas atividades em design, desenvolvimento e marketing, suas competências centrais. Podemos dizer que uma **competência central** (ou essencial) possui três características: (1) é uma fonte de vantagem competitiva, uma vez que contribui de maneira significativa para os benefícios percebidos pelos clientes; (2) tem aplicações em uma grande variedade de mercados, e (3) é difícil de ser imitada pelos concorrentes.<sup>8</sup>

A vantagem competitiva também acontece para empresas que possuem *competências distintas* ou de excelência em processos de negócios mais amplos. George Day, da Wharton School, vê as organizações que são orientadas para o mercado com excelência em três competências distintas: inteligência de mercado, proximidade do cliente e vínculo com o canal de distribuição.<sup>9</sup> Em relação à inteligência de mercado, ele acredita que grandes oportunidades e ameaças muitas vezes começam como “sinais fracos” da “periferia” de um negócio.<sup>10</sup> Ele propõe um processo sistemático para desenvolver a visão periférica, bem como estratégias e ferramentas práticas para construir “organizações vigilantes” em sintonia com as transformações no ambiente, fazendo três perguntas relacionadas com: aprender com o passado, avaliar o presente e vislumbrar o futuro.

Em última instância, a vantagem competitiva deriva da capacidade que uma empresa tem de incorporar suas competências centrais e suas capacidades distintas a “sistemas de atividades” estreitamente interligados. Os concorrentes consideram difícil imitar empresas como a Southwest Airlines, o Walmart e a IKEA porque não conseguem copiar seus sistemas de atividades.

Um realinhamento organizacional pode ser necessário para maximizar competências essenciais, e segue três etapas: (1) (re)definir o conceito ou “grande ideia” do negócio, (2) (re)modelar o escopo de negócios e (3) (re)posicionar a identidade de marca da empresa. Veja o que a Kodak tem feito para realinhar seus negócios.

---

**Kodak** Com o advento da era digital e a capacidade de armazenar, compartilhar e imprimir fotos usando PCs, a Kodak tem enfrentado mais concorrência do que nunca, nas lojas e on-line. Em 2004, após ser excluída do índice Dow Jones, em que ocupava uma posição há mais de 70 anos, a empresa iniciou um doloroso processo de transformação. Ela começou expandindo sua linha de câmeras digitais, impressoras e outros equipamentos, além de aumentar a participação de mercado no lucrativo negócio de diagnósticos por imagem. Mudanças, porém, não ocorrem sem desafios. A empresa cortou quase 30 mil empregos entre 2004 e 2007 e adquiriu uma série de empresas para sua unidade de comunicações gráficas. Em 2006, a Kodak anunciou que terceirizaria a fabricação de suas câmeras digitais. A empresa precisa não somente convencer os consumidores a comprar suas câmeras digitais e impressoras de uso doméstico, como também deve se tornar conhecida como a forma mais conveniente e acessível de processar imagens digitais. Até o momento\*, a Kodak enfrenta concorrência acirrada da Sony, Canon e Hewlett-Packard.<sup>11</sup>

---

## Marketing holístico e valor para o cliente

Uma visão de marketing holístico enxerga esse processo como a “integração das atividades de exploração, criação e entrega de valor, com a finalidade de construir, entre os principais interessados, relacionamentos de longo prazo que sejam mutuamente satisfatórios e prósperos”.<sup>12</sup> De acordo com essa visão, os profissionais de marketing holístico obtêm sucesso gerenciando uma cadeia de valor superior que proporciona altos níveis de qualidade, atendimento e agilidade. Eles atingem um crescimento lucrativo expandindo a participação, desenvolvendo a fidelidade e conquistando valor para o cliente ao longo do tempo. O marketing holístico trata de três questões básicas de administração:

1. **Exploração de valor:** como uma empresa pode identificar novas oportunidades de valor.
2. **Criação de valor:** como uma empresa pode criar de forma eficiente novas ofertas de valor promissoras.
3. **Entrega de valor:** como uma empresa pode usar suas capacidades e infraestrutura para entregar as novas ofertas de valor com mais eficiência.

## O papel central do planejamento estratégico

Uma administração de marketing bem-sucedida requer, portanto, determinadas capacidades, como entender, criar, entregar e manter o valor para o cliente. Somente um seleto grupo de empresas se destacou historicamente por sua excelência em marketing (veja a Tabela 2.1). Essas empresas focam o cliente e estão organizadas para responder eficientemente às constantes mudanças nas necessidades dele. Todas possuem departamentos de marketing administrados por profissionais competentes e seus outros departamentos aceitam o conceito de que o cliente é o rei.

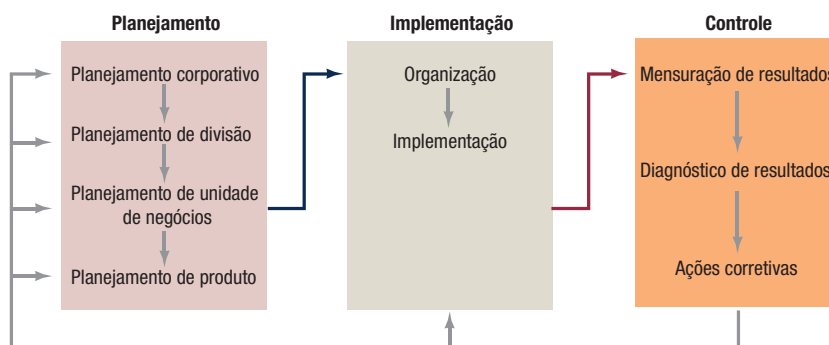
\* Nota do editor: em 2012, a Kodak pediu concordata.

Amazon.com	Electrolux	Progressive Insurance
Bang & Olufsen	Enterprise Rent-A-Car	Ritz-Carlton
Barnes & Noble	Google	Samsung
Best Buy	Harley-Davidson	Sony
BMW	Honda	Southwest Airlines
Borders	IKEA	Starbucks
Canon	LEGO	Target
Caterpillar	McDonald's	Tesco
Club Med	Nike	Toyota
Costco	Nokia	Virgin
Disney	Nordstrom	Walmart
eBay	Procter & Gamble	Whole Foods

Para assegurar que as atividades corretas sejam selecionadas e executadas é essencial que os profissionais de marketing deem prioridade ao planejamento estratégico principalmente em três áreas: (1) administrar os negócios da empresa como uma carteira de investimentos, (2) avaliar os pontos fortes de cada negócio, considerando a taxa de crescimento do mercado e a posição competitiva da empresa nesse mercado e (3) estabelecer uma estratégia. A empresa deve desenvolver um plano de ação para cada um de seus negócios a fim de atingir seus objetivos de longo prazo.

A maioria das grandes empresas se organiza em quatro níveis: (1) corporativo, (2) de divisão, (3) de unidade de negócio e (4) de produto. A matriz da empresa é responsável por conceber um plano estratégico corporativo para orientar o negócio como um todo; toma decisões sobre a quantidade de recursos a serem alocados para cada divisão, assim como sobre quais negócios iniciar ou encerrar. Cada divisão estabelece um plano que cubra a alocação de recursos para cada unidade de negócio dentro dela. Cada unidade de negócio desenvolve um plano estratégico que a leve a um futuro lucrativo. Por fim, cada nível de produto (linha de produto, marca) dentro de uma unidade de negócio desenvolve um plano de marketing para atingir seus objetivos.

O **plano de marketing** é o instrumento central para direcionar e coordenar o esforço de marketing. Ele funciona em dois níveis: estratégico e tático. O **plano de marketing estratégico** estabelece os mercados-alvo e a proposta de valor a ser oferecida com base em uma análise das melhores oportunidades de mercado. O **plano de marketing tático** especifica as táticas de marketing, incluindo características do produto, promoção, merchandising, determinação de preço, canais de vendas e serviços. O ciclo completo de planejamento, implementação e controle do planejamento estratégico é mostrado na Figura 2.1. A seguir, analisaremos o planejamento de cada um dos quatro níveis da organização.



**Figura 2.1**

Os processos de planejamento estratégico, implementação e controle



## Planejamento estratégico corporativo e em nível de divisão

Algumas corporações dão a cada unidade estratégica de negócio (UENs) liberdade para que elas instituem suas próprias metas e estratégias de vendas e lucro. Outras estabelecem as metas para as UENs, mas permitem que elas desenvolvam suas próprias estratégias. Outras ainda estabelecem as metas e participam do desenvolvimento das estratégias de cada unidade de negócio.

Toda matriz corporativa realiza quatro atividades de planejamento:

1. Definição da missão corporativa.
2. Estabelecimento das unidades estratégicas de negócios.
3. Alocação de recursos para cada UEN.
4. Avaliação de oportunidades de crescimento.

Examinaremos sucintamente cada um desses processos.

### Definição da missão corporativa

Uma organização existe para realizar alguma coisa: fabricar automóveis, emprestar dinheiro, fornecer hospedagem. Com o tempo, a missão pode mudar para que novas oportunidades sejam aproveitadas ou para que mudanças nas condições do mercado sejam atendidas. A Amazon.com mudou sua missão: a empresa, que queria ser a maior livraria on-line do mundo, agora quer se tornar a maior loja on-line do mundo. A missão do eBay, que era ser leiloeiro on-line para colecionadores, tornou-se leiloeiro on-line de todos os tipos de mercadoria. E a Dunkin' Donuts mudou sua ênfase de *doughnuts* (rosquinhas) para café.

Para definir sua missão, a empresa deve responder às clássicas perguntas de Peter Drucker:<sup>13</sup> Qual é o nosso negócio? Quem é o cliente? O que tem valor para o cliente? Qual será nosso negócio? Como deveria ser nosso negócio? Essas perguntas aparentemente simples estão entre as mais difíceis às quais a empresa terá de responder. O sucesso das empresas está em formular e abordar essas questões continuamente.

As organizações desenvolvem **declarações de missão** que devem ser compartilhadas com gerentes, funcionários e (em muitos casos) com clientes. Uma declaração de missão bem formulada dá aos funcionários um senso compartilhado de propósito, direção e oportunidade.

As melhores declarações de missão são aquelas guiadas por uma visão, uma espécie de “sonho impossível” que proporciona à empresa um direcionamento para os próximos 10 a 20 anos. Akio Morita, ex-presidente da Sony, queria que todos tivessem acesso a um “aparelho de som pessoal”; assim, sua empresa criou o Walkman e o Discman. Fred Smith queria entregar correspondências em qualquer lugar nos Estados Unidos antes das 10h30 da manhã seguinte; assim, criou a Federal Express (FedEx).

Boas declarações de missão apresentam cinco características principais.

1. **Concentração em um número limitado de metas.** A declaração: “Queremos fabricar produtos da mais alta qualidade, oferecer os melhores serviços, conseguir a mais ampla distribuição e vender a preços mais baixos” é muito pretensiosa.
2. **Ênfase nas principais políticas e valores da empresa.** Elas estreitam a faixa de discernimento exigido para cada indivíduo, possibilitando aos funcionários atuar de modo consistente em questões importantes.
3. **Definição das principais esferas competitivas dentro das quais a empresa pretende operar.** A Tabela 2.2 sintetiza algumas das principais dimensões competitivas das declarações de missão.
4. **Visão de longo prazo.** A administração da empresa deve mudar a missão somente quando ela deixa de ser relevante.
5. **São tão curtas, memoráveis e significativas quanto possível.** O consultor de marketing Guy Kawasaki defende o desenvolvimento de mantras corporativos de três a quatro palavras em vez de declarações de missão, como “Enriquecer a vida das mulheres” adotada pela Mary Kay.<sup>14</sup>

**TABELA 2.2** Como definir o território competitivo e as fronteiras em declarações de missão

- **Esfera setorial.** *Algumas empresas operam em um único setor; outras, apenas em um conjunto de setores relacionados; outras ainda no setor de bens industriais, bens de consumo ou de serviços; e haverá também as que atuarão em qualquer setor.*
  - A Caterpillar se concentra no mercado industrial; a John Deere opera nos mercados industrial e de consumo.
- **Esfera de produtos e aplicações.** *As empresas definem o leque de produtos e aplicações que irão fornecer.*
  - A St. Jude Medical é “dedicada a desenvolver tecnologia e serviços médicos que coloquem mais controle nas mãos dos médicos e que promovam a prática da medicina, além de contribuir para resultados eficazes para cada paciente”.
- **Esfera de competências.** *A empresa identifica a gama de competências centrais que dominará e potencializará.*
  - A NEC japonesa formou suas competências centrais em computação, comunicações e componentes para sustentar a produção de computadores laptop, aparelhos de televisão e telefones portáteis.
- **Esfera de segmento de mercado.** *O tipo de mercado ou de clientes ao qual a empresa atenderá é seu segmento de mercado.*
  - A Aston Martin fabrica somente carros esportivos de alto desempenho. A Gerber se especializou em produtos para bebê.
- **Esfera vertical.** *O número de níveis de canais dos quais a empresa participará, desde as matérias-primas até o produto final e a distribuição.*
  - Em um extremo estão as organizações com grande escopo vertical. A American Apparel tinge, desenha, costura, comercializa e distribui sua linha de roupas a partir de um único endereço no centro de Los Angeles.
  - No outro extremo ficam as “corporações virtuais” que terceirizam a produção de praticamente todos os bens e serviços. A Metro International imprime 34 edições de um jornal local de distribuição gratuita em 16 países. Ela emprega poucos jornalistas e não possui nenhuma máquina de impressão; em vez disso, compra seus artigos de outras fontes de notícias e terceiriza toda a parte de impressão e grande parte de sua distribuição.<sup>15</sup>
- **Esfera geográfica.** *A gama de regiões, países ou grupos de países em que a organização atuará define sua esfera geográfica.*
  - Algumas empresas operam em uma cidade ou estado específico. Outras são multinacionais como a Deutsche Post DHL e a Royal Dutch/Shell, presentes em mais de 100 países.

Compare as declarações de missão bastante vagas do lado esquerdo com a declaração de missão e filosofia do Google, à direita:

Construir o valor total da marca por meio da inovação e da liderança no segmento, para entregar valor ao cliente de modo mais rápido, melhor e mais completo do que nossa concorrência.

Construímos marcas e deixamos o mundo um pouco mais feliz, levando o nosso melhor para você.

#### Missão do Google

Organizar a informação do mundo e torná-la universalmente acessível e útil.

#### Filosofia do Google

Nunca se contente com o melhor.

1. Concentre-se no usuário e tudo o mais virá.
2. É melhor fazer algo realmente bem.
3. Rápido é melhor que devagar.
4. Democracia funciona na Web.
5. Você não precisa estar em sua escrivaninha para precisar de uma resposta.
6. É possível fazer dinheiro sem fazer o mal.
7. Sempre haverá mais informações.
8. A busca por informações cruza todas as fronteiras.
9. É possível ser sério sem usar terno.
10. Excelente ainda não é o suficiente.<sup>16</sup>

## Estabelecimento de unidades estratégicas de negócios

É comum as empresas se definirem em termos de produtos: estão no “negócio de automóveis” ou no “negócio de vestuário”. As *definições de mercado* para um negócio, no entanto, descrevem o negócio como um processo de satisfação do cliente. Os produtos são transitórios, mas as necessidades básicas e os grupos de clientes são eternos. O transporte é uma necessidade: o cavalo e a carruagem, o automóvel, o trem, o avião e o caminhão são produtos que atendem a essa necessidade.

Analisar negócios no que se refere às necessidades dos clientes pode sugerir novas oportunidades de crescimento. A Tabela 2.3 apresenta uma lista de empresas que migraram de uma orientação de produto para outra de mercado para definir seu negócio. Ela destaca a diferença entre uma definição de mercado-alvo e uma definição de mercado estratégico.





uma década ao desenvolver ou manter somente os produtos que se classificaram como número um ou número dois nas categorias de refeições simples, salgadinhos assados e bebidas à base de vegetais com forte ênfase em valor, nutrição e conveniência.<sup>19</sup>

**News Corp.** O vasto império do conglomerado de mídia News Corp. engloba praticamente todos os aspectos da mídia impressa e televisiva (veja a Tabela 2.4). A recessão econômica de 2008-2009 surtiu efeitos diferentes em cada um. O negócio de televisão foi duramente atingido. Embora a rede Fox mantivesse programas populares como *American Idol*, os baixos índices de audiência e de vendas de publicidade causaram danos. O negócio de televisão a cabo, cuja receita é mais estável graças às menores taxas de anúncio e às mensalidades de provedor, era a luz no fim do túnel; os lucros realmente cresceram. Uma contínua queda no faturamento de jornais e revistas levou a empresa a começar a cobrar taxas de leitura por todas as notícias de seus sites. O investimento de US\$ 650 milhões da News Corp. no MySpace em 2005 continuava instável enquanto o site de rede social tinha dificuldade em atrair anunciantes. Ao mesmo tempo, o serviço gratuito de vídeo on-line Hulu começou a acertar o passo, e a News Corp. se manteve comprometida com uma forte presença na Internet. O objetivo? Desenvolver programas e filmes de TV de sucesso que poderiam incrementar as vendas de DVD e levar à transmissão de programas pela Internet e, eventualmente, ao download de produtos para celulares.<sup>20</sup>

## Alocação de recursos a cada UEN<sup>21</sup>

Uma vez que tenha definido as UENs, a administração deve decidir como alocar os recursos da empresa a cada uma delas. Vários modelos de planejamento de portfólio fornecem meios para tomada de decisões de investimento. A Matriz GE/McKinsey classifica cada UEN pela força de sua vantagem competitiva e pela atratividade de seu setor de atuação. A gerência pode optar por investir/crescer, colher/abandonar ou ganhar seletivamente. Outro modelo, a Matriz BCG (Boston Consulting Group), utiliza a participação relativa de mercado e a taxa anual de crescimento de mercado como critérios para a tomada de decisões de investimento, classificando as UENs como *dogs* (produtos problemáticos), *cash cows* (produtos geradores de caixa), *question marks* (produtos que são dúvidas, incógnitas) e *stars* (produtos que são uma promessa).

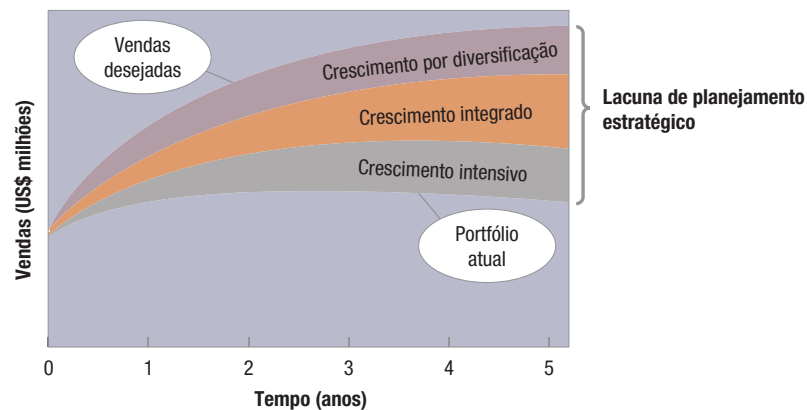
Modelos de planejamento de portfólio como esses caíram em desuso por serem considerados como simplistas e subjetivos. Novos métodos tomam por base a análise de valor para o acionista e questionam se o valor de mercado de uma empresa é maior com uma unidade de negócio ou sem ela (se for vendida ou desmembrada). Esses cálculos de valor avaliam o potencial de um negócio com base em oportunidades de crescimento decorrentes de expansão global, reposicionamento ou redirecionamento e terceirização estratégica.

## Avaliação de oportunidades de crescimento

A avaliação de oportunidades de crescimento envolve o planejamento de novos negócios, assim como a redução ou a extinção de negócios superados. Se houver uma lacuna entre as vendas futuras desejadas e as vendas projetadas, a administração corporativa terá de desenvolver ou adquirir novos negócios para preenchê-la.

**TABELA 2.4** Unidades de negócios da News Corp.

Jornais (US\$ 4,5 bilhões): <i>New York Post</i> , <i>Wall Street Journal</i> , <i>The Sun</i> (Reino Unido)
Revistas (US\$ 1 bilhão): <i>Weekly Standard</i> , <i>TV Guide</i>
Editora (US\$ 1,3 bilhão): HarperCollins
Rede de TV (US\$ 5,7 bilhões): Fox Network, WNYW New York, KTTV Los Angeles
Redes a cabo (US\$ 4 bilhões): FX, FSN, Fox News Channel
TV por satélite (US\$ 3 bilhões): Sky Italia, BSkyB, Tata Sky
Indústria cinematográfica (US\$ 6,7 bilhões): 20th Century Fox, Fox Searchlight Pictures, Blue Sky Studios
Outros (US\$ 2,3 bilhões): MySpace, IGN Entertainment, Jamba, Hulu



**Figura 2.2**

Lacuna de planejamento estratégico

A Figura 2.2 ilustra essa lacuna de planejamento estratégico no caso de um grande fabricante de CDs graváveis — os CD-Rs —, a que chamaremos de Musicale (nome fictício). A curva inferior projeta as vendas esperadas ao longo dos próximos cinco anos para o portfólio atual de negócios da empresa. A curva superior descreve as vendas desejadas no mesmo período. Evidentemente, a empresa quer crescer muito mais rápido do que seus negócios atuais permitem. Como ela pode preencher essa lacuna de planejamento estratégico?

A primeira opção é identificar oportunidades para conseguir crescimento adicional dentro dos negócios atuais (oportunidades de crescimento intensivo). A segunda é identificar oportunidades para desenvolver ou adquirir negócios relacionados aos atuais (oportunidades de crescimento integrado). A terceira é identificar oportunidades para agregar negócios atraentes não relacionados aos atuais (oportunidades de crescimento por diversificação).

**CRESCIMENTO INTENSIVO** O primeiro curso de ação da gerência corporativa deve ser analisar como o desempenho dos negócios existentes pode melhorar. Uma estrutura útil para detectar novas oportunidades de crescimento intensivo é a “matriz de expansão produto-mercado”, que leva em conta as oportunidades de crescimento estratégico no que se refere a produtos e mercados novos e atuais.

Em primeiro lugar, a empresa verifica se pode ter maior participação de mercado com seus produtos atuais e em seus mercados atuais, usando uma *estratégia de penetração no mercado*. A seguir, examina se pode encontrar ou desenvolver novos mercados para seus produtos atuais por meio de uma *estratégia de desenvolvimento de mercados*. Então, avalia se pode desenvolver novos produtos de interesse potencial para seus mercados atuais, usando uma *estratégia de desenvolvimento de produtos*. Posteriormente, verifica também oportunidades de desenvolver novos produtos para novos mercados por meio de uma *estratégia de diversificação*. Veja como a ESPN aplicou as oportunidades de crescimento.<sup>22</sup>

**ESPN** A ESPN (Entertainment and Sports Programming Network) foi lançada em 1978 em Bristol, Connecticut; com um único satélite, transmitia competições esportivas regionais e internacionais obscuras, como o “homem mais forte do mundo”. Por seu foco exclusivo em programação e noticiário esportivo, tornou-se o maior nome do esporte. No início da década de 1990, a empresa elaborou um plano bem ponderado: a ESPN estaria presente onde quer que fãs de esportes assistissem, lessem e discutissem esportes. A empresa perseguiu essa estratégia expandindo sua marca em diversas novas categorias e, em 2009, incorporou dez canais a cabo, um site, uma revista, uma cadeia de restaurantes (ESPN Zone), mais de 600 afiliadas locais de rádios, filmes e séries de televisão originais, publicação de livros, um negócio de venda de mercadorias por catálogo e comércio eletrônico, música, videogames e um serviço para celulares. A ESPN continua a expandir sua presença de marca. Sua fracassada incursão de sete meses no mercado ferozmente competitivo de telefonia celular em 2006 não a intimidou. Ela migrou de um provedor de serviço a um provedor de conteúdo em 2007 e firmou parceria com a Verizon Wireless para lançar a ESPN MVP. Agora de propriedade de The Walt Disney Company, a ESPN fatura US\$ 5 bilhões por ano, mas talvez o maior tributo ao poder de sua marca tenha vindo de um entrevistado em um grupo de discussão: “Se a ESPN fosse uma mulher, eu me casaria com ela”.

Como a Musicale pode utilizar as três principais estratégias de crescimento intensivo mencionadas para aumentar suas vendas? Ela pode incentivar seus clientes a comprar mais demonstrando os benefícios de usar com mais frequência CD-Rs para armazenamento de dados, além de gravação de músicas. Pode também atrair clientes da concorrência, caso observe pontos fracos relevantes nos produtos ou programas de marketing dos concorrentes. Por último, a Musicale pode tentar convencer os não usuários de CD-Rs a começar a utilizá-los.

Como a Musicale pode usar uma estratégia de desenvolvimento de mercado? Primeiro, ela pode tentar identificar potenciais grupos de usuários nas áreas de vendas atuais. Se a empresa tem vendido CDs apenas para mercados consumidores, ela pode prospectar os mercados de escritórios e fábricas. Segundo, pode procurar outros canais de distribuição acrescentando comercialização em massa ou canais on-line. Terceiro, a empresa pode vender em novos locais em seu país de origem ou no exterior.

A administração pode ainda considerar as possibilidades de novos produtos. A Musicale pode desenvolver novos recursos para as mercadorias que fabrica, tais como maior capacidade de armazenamento de dados ou durabilidade. Pode oferecer o CD em dois ou mais níveis de qualidade ou pesquisar uma tecnologia alternativa, como a dos pen-drives.

Essas estratégias de crescimento intensivo proporcionam várias maneiras de desenvolvimento. Contudo, esse crescimento pode não ser suficiente, e a gerência deve avaliar também as oportunidades de crescimento integrado.

**CRESCIMENTO INTEGRADO** As vendas e os lucros de um negócio podem ser aumentados por meio de integração para trás, integração para frente ou integração horizontal no âmbito de seu setor de atuação. A Merck foi além de apenas desenvolver e vender produtos farmacêuticos. Formou joint-ventures em 1989 com a Johnson & Johnson para vender medicamentos isentos de prescrição; em 1991, fez o mesmo com a DuPont para ampliar sua divisão de pesquisa básica; e em 2000 associou-se à Schering-Plough para desenvolver e colocar no mercado novos medicamentos a serem vendidos com prescrição médica. Em 1997, a Merck e a Rhône-Poulenc S.A. (agora Sanofi-Aventis S.A.) uniram suas empresas de saúde animal e genética avícola para formar a Merial Limited, uma empresa totalmente integrada de saúde animal. Por fim, a Merck adquiriu a Medco, um distribuidor de produtos farmacêuticos por catálogo, em 2003, e a Sirna Therapeutics, em 2006.

Fusões e alianças horizontais nem sempre funcionam. A fusão entre Sears e Kmart não resolveu os problemas de nenhum dos dois varejistas.<sup>23</sup> As empresas de mídia, no entanto, há muito tempo colhem benefícios do crescimento integrado. Veja como um autor de livros de negócios explica os frutos que a NBC poderia colher de sua fusão com a Vivendi Universal Entertainment para formar a NBC Universal. Embora seja um exemplo improvável, presta-se bem a comunicar as possibilidades inerentes a essa estratégia de crescimento:<sup>24</sup>

[Quando] o sucesso de bilheteria *Velozes & Furiosos 4* (produzido pela Universal Pictures) chegasse à televisão, seria exibido no canal Bravo (da rede NBC) ou no USA Network (da Universal), seguido da inevitável proposta de transformar o filme em uma série de TV (pela Universal Television Group), e o piloto seria repassado para a NBC. Então, o programa começaria a ser exibido no Hulu.com (de propriedade parcial da NBC) o que, no final das contas, levaria à criação de uma atração para o parque de diversões da Universal Studios.

Como a Musicale pode alcançar um crescimento integrado? Ela pode adquirir um ou mais de seus fornecedores (como os fabricantes de materiais plásticos), para obter maior controle ou gerar mais lucros por meio de integração para trás. Pode também adquirir alguns atacadistas ou revendedores, sobretudo se forem altamente lucrativos, em uma integração para frente. Por último, é possível a Musicale comprar um ou mais concorrentes, desde que o governo não barre essa integração horizontal. Essas novas fontes, no entanto, podem ainda não gerar o volume desejado de vendas. Nesse caso, a empresa deve examinar as possibilidades de diversificação.

**CRESCIMENTO POR DIVERSIFICAÇÃO** O crescimento por diversificação faz sentido quando existem boas oportunidades fora dos negócios atuais — o setor é altamente atrativo e a empresa possui a composição de forças necessárias para se sair bem. A partir de sua origem na produção de filmes de animação, a Walt Disney Company passou a licenciar seus personagens para uso em bens de consumo, publicou livros de ficção sob o selo Hyperion, ingressou no setor televisivo com um canal próprio, o Disney Channel, adquiriu as redes ABC e ESPN, e desenvolveu parques temáticos e resorts de férias, além de oferecer experiências de cruzeiros e cinema.

Para a Musicale, são possíveis vários tipos de diversificação. Em primeiro lugar, a empresa pode optar por uma estratégia concêntrica e procurar novos produtos que tenham sinergias tecnológicas e/ou de mercado com as linhas de produtos existentes, embora atraiam o interesse de um grupo diferente de clientes. Assim, a Musicale poderia começar a fabricar DVDs, porque sabe como produzir CDs. Em segundo lugar, a empresa pode adotar uma estratégia horizontal para procurar novos produtos não relacionados que interessem aos clientes atuais. A Musicale poderia produzir, por exemplo, estojos para CDs, mesmo que isso exija um processo de fabricação diferente. Por fim, a empresa pode procurar novos negócios sem relação com a tecnologia, com os produtos ou com os mercados atuais, seguindo uma estratégia de conglomerado. Nesse caso, a Musicale poderia investir na produção de software aplicativo ou de agendas pessoais.

**DOWNSIZING E ALIENAÇÃO DE NEGÓCIOS ANTIGOS** As empresas precisam enxugar, “colher” (maximizar o retorno de caixa a curto prazo) ou mesmo abandonar negócios antigos, exauridos, a fim de liberar recursos para outros usos e reduzir custos. Para se concentrar em suas operações de viagem e cartão de crédito, em 2005, a American Express desmembrou a American Express Financial Advisors, que fornecia seguros, fundos mútuos, consultoria de investimento e serviços de corretagem e gestão de ativos (ela foi renomeada Ameriprise Financial).

## Organização e cultura organizacional

O planejamento estratégico é realizado dentro do contexto da organização. A **organização** de uma empresa consiste em sua estrutura, suas políticas e sua cultura corporativa, que podem se tornar disfuncionais em um ambiente de negócios em rápida transformação. Enquanto a estrutura e as políticas podem ser alteradas (ainda que com dificuldade), a cultura da empresa é quase impossível de ser mudada. Muitas vezes, porém, mudar a cultura corporativa é a chave para implementar uma estratégia de sucesso.

O que é exatamente uma **cultura corporativa**? Alguns a definem como “experiências, histórias, convicções e normas compartilhadas que caracterizam uma empresa”. Basta entrar em qualquer empresa e a primeira coisa que se nota é a cultura corporativa — a maneira como as pessoas se vestem, como se dirigem umas às outras e como cumprimentam os clientes. Quando Mark Hurd se tornou CEO da HP, um de seus objetivos era revitalizar o famoso “HP Way”, uma cultura corporativa benevolente, porém pragmática, que recompensava generosamente os funcionários, mas esperava trabalho em equipe, crescimento e lucros em troca.<sup>25</sup>

Uma cultura centrada no cliente pode afetar todos os aspectos de uma organização. Às vezes a cultura corporativa se desenvolve organicamente e é transmitida diretamente da personalidade e dos hábitos do CEO para os funcionários da empresa. Mike Lazaridis, presidente e co-CEO da fabricante do BlackBerry, Research In Motion, um cientista por mérito, recebeu um Oscar por contribuição técnica ao cinema. Ele realizava uma “Vision Series” semanal e centrada em inovação na matriz da empresa, com foco em novas pesquisas e metas corporativas. Como ele afirma: “Acho que temos uma cultura de inovação aqui, e [os engenheiros] têm livre acesso a mim. Minha vida é tentar promover a inovação”.<sup>26</sup>

## Inovação em marketing

Inovação em marketing é fundamental. Ideias criativas sobre estratégia existem em muitos lugares dentro de uma empresa.<sup>27</sup> A alta gerência deve identificar e encorajar novas ideias de três grupos pouco representativos: funcionários com perspectivas não definidas ou diversas, funcionários distantes da sede da empresa e funcionários sem experiência no setor. Cada grupo pode desafiar a ortodoxia da empresa e estimular novas ideias.

A empresa alemã Reckitt Benckiser tem inovado no acomodado setor de produtos de limpeza doméstica, em que 40 por cento das vendas da empresa provêm de produtos com menos de três anos de existência. Seu pessoal multinacional é encorajado a conhecer a fundo hábitos de consumo e é bem recompensado por excelência em desempenho. A seção Novas Ideias em Marketing “Criação de marketing inovador” descreve como algumas das maiores empresas abordam a inovação.

As empresas desenvolvem estratégia identificando diferentes visões do futuro e fazendo escolhas entre elas. O grupo Royal Dutch/Shell foi pioneiro nessa **análise de cenário**, que consiste no desenvolvimento de uma representação plausível do possível futuro de uma empresa, tendo como base diversas suposições sobre as forças que impulsionam o mercado e as

diferentes incertezas a ele inerentes. Os gerentes devem refletir a respeito de cada cenário com a pergunta: “O que faremos se isso acontecer?” Depois, devem eleger o cenário mais provável e, à medida que o tempo for passando, ficar atentos a indícios que possam confirmá-lo ou refutá-lo.<sup>28</sup> Veja os desafios impostos à indústria cinematográfica.



## Criação de marketing inovador

Quando a IBM pesquisou as prioridades de CEOs e líderes de governo, a inovação do modelo de negócios e a concepção de modos originais de fazer as coisas pontuaram alto. A própria busca da IBM pela inovação de seu modelo de negócio acarretou muita colaboração, tanto interna quanto externa, da parte de empresas, governos e instituições de ensino. O CEO Samuel Palmisano observou como o avançado processador Cell, baseado na arquitetura Power da empresa, não teria se materializado sem a colaboração da Sony e Nintendo, assim como com as concorrentes Toshiba e Microsoft.

De modo análogo, a Procter & Gamble (P&G) adotou uma meta em que 50 por cento de seus novos produtos deveriam vir de fora dos laboratórios da P&G — de inventores, cientistas e fornecedores cujas ideias de novos produtos pudessem ser desenvolvidas internamente.

A pesquisa do guru de negócios Jim Collins enfatiza a importância de uma inovação sistemática, de base ampla: “Estar sempre à procura do grande avanço, da grande ideia, contradiz aquilo que descobrimos: construir uma empresa verdadeiramente grande implica uma decisão depois da outra, uma ação depois da outra, um dia depois do outro, um mês depois do outro... É

o movimento cumulativo, e não uma única decisão que define uma grande empresa”. Ele cita o sucesso da Walt Disney com parques temáticos e do Walmart no varejo como exemplos de empresas que tiveram sucesso após executar brilhantemente uma grande ideia por um longo período de tempo.

Mohanbir Sawhney da Northwestern e seus colegas esboçam 12 dimensões da inovação empresarial que compõem o “radar da inovação” (veja a Tabela 2.5) e sugerem que a inovação empresarial se refere a aumentar o *valor* para o cliente, e não apenas criar *coisas* novas; vem em muitos sabores e pode ocorrer em qualquer dimensão de um sistema de negócios; é sistemática e exige uma análise cuidadosa de todos os aspectos de um negócio.

Finalmente, para encontrar ideias inovadoras, algumas empresas recorrem a meios como a imersão de um grupo de funcionários na solução de problemas de marketing. O Value Innovation Program (VIP) da Samsung isola equipes de desenvolvimento de produto formadas por engenheiros, designers e gerentes de planejamento com um cronograma e um prazo final no centro da empresa ao sul de Seul, na Coreia, enquanto 50 especialistas ajudam a orientar suas atividades. Para facilitar duras escolhas, os membros da equipe desenham “curvas de valor” que classificam atributos como o som de um produto ou a qualidade de uma imagem em uma escala de 1 a 5. Para desenvolver um novo carro, a BMW igualmente mobiliza especialistas em engenharia, design, produção, marketing, compras e finanças para seu Centro de Pesquisa e Inovação.

**Fonte:** HAMM, Steve. Innovation: the View from the Top. *BusinessWeek*, p. 52-3, 3 abr. 2006; MCGREGOR, Jena. The World's Most Innovative Companies. *BusinessWeek*, p. 63-74, 24 abr. 2006; KARLGARD, Rich. Digital Rules. *Forbes*, p. 31, 13 mar. 2006; ROONEY, Jennifer; COLLINS, Jim. Being Great Is Not Just a Matter of Big Ideas. *Point*, p. 20, jun. 2006; IHLWAN, Moon. Camp Samsung. *BusinessWeek*, p. 46-7, 3 jul. 2006; SAWHNEY, Mohanbir; WOLCOTT, Robert C.; ARRONIZ, Inigo. The 12 Different Ways for Companies to Innovate. *MIT Sloan Management Review*, p. 75-85, primavera 2006.

**TABELA 2.5** As 12 dimensões da inovação empresarial

Dimensão	Definição	Exemplos
Ofertas (O QUE)	Desenvolver novos produtos ou serviços inovadores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lâmina de barbear Gillette MACH3 Turbo Razor.</li> <li>Tocador de música iPod e gerenciador de músicas iTunes da Apple.</li> </ul>
Plataforma	Usar componentes ou alicerces comuns para criar ofertas derivadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plataforma telemática OnStar da General Motors.</li> <li>Filmes de animação da Disney.</li> </ul>
Soluções	Criar ofertas integradas e personalizadas que solucionam problemas do cliente de ponta a ponta.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Serviços de logística Supply Chain Solutions da UPS.</li> <li>Building Innovations da DuPont para o setor da construção.</li> </ul>
Clientes (QUEM)	Descobrir necessidades não satisfeitas dos clientes ou identificar segmentos mal atendidos de clientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Foco da Rent-a-Car em locatários de veículos de reposição.</li> <li>Foco da Green Mountain Energy no “poder verde”.</li> </ul>
Experiência do cliente	Redesenhar interações com o cliente em todos os pontos de contato e em todos os momentos de contato.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conceito de banco de varejo do Washington Mutual Occasio.</li> <li>Conceito de “loja como experiência de entretenimento” da Cabela’s.</li> </ul>
Captura de valor	Redefinir como a empresa é paga ou criar novos fluxos inovadores de receita.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Busca paga do Google.</li> <li>Divisão da receita de campeões de bilheteria com as distribuidoras de filmes.</li> </ul>

(continua)



(continuação)

Processos (COMO)	Redesenhar os principais processos operacionais para melhorar eficiência e eficácia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de Produção da Toyota para operações.</li> <li>• Projeto Seis Sigma da General Electric (DFSS).</li> </ul>
Organização	Alterar forma, função ou escopo de atividade da empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organização virtual em rede e centrada no parceiro da Cisco.</li> <li>• Organização híbrida <i>front-back</i> da Procter &amp; Gamble para foco no cliente.</li> </ul>
Cadeia de suprimentos	Pensar de modo diferente sobre terceirização e todas as etapas de execução.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ProjectNet da Moen para design colaborativo com fornecedores.</li> <li>• O Celta da General Motors e o uso de suprimento integrado e vendas on-line.</li> </ul>
Presença (ONDE)	Criar novos canais de distribuição ou inovadores pontos de venda, incluindo locais em que ofertas podem ser compradas ou utilizadas pelos clientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vendas de CDs de música nas lojas da Starbucks.</li> <li>• RemoteTeller System da Diebold para bancos.</li> </ul>
Redes	Criar ofertas inteligentes e integradas centradas em redes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Serviço de monitoramento remoto de elevadores da Otis.</li> <li>• Guerra centrada em redes do Departamento de Defesa.</li> </ul>
Marca	Explorar uma marca em novos domínios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Capital de risco de marca" do Virgin Group.</li> <li>• Yahoo! como marca de estilo de vida.</li> </ul>

Fonte: SAWHNEY, Mohanbir; WOLCOTT, Robert C.; ARRONIZ, Inigo. The 12 Different Ways for Companies to Innovate. *MIT Sloan Management Review*, p. 78, primavera 2006. © 2006 by Massachusetts Institute of Technology. Todos os direitos reservados. Distribuído por Tribune Media Services.

**Indústria cinematográfica** O sucesso do Netflix (veja o Capítulo 15) e a facilidade de assistir a formatos mais longos de entretenimento ou jogar jogos na Internet de banda larga contribuíram para provocar uma queda de 6,8 por cento nas vendas de DVD — uma tendência que os especialistas acreditam que se manterá. O recente surgimento da Redbox e de seus milhares de quiosques de locação de filmes por US\$ 1 ao dia representa mais uma ameaça à indústria cinematográfica e às vendas de DVD. Os estúdios de cinema precisam, claramente, preparar-se para o dia em que os filmes não serão vendidos primordialmente por distribuição física, mas por satélite e serviços de vídeo sob demanda de empresas a cabo. Embora os estúdios faturem 70 por cento sobre uma exibição a cabo típica (de US\$ 4,99) *versus* 30 por cento sobre a venda de um DVD, as vendas de DVD ainda geram 70 por cento dos lucros de um filme. Para aumentar a distribuição eletrônica sem destruir seus negócios de DVD, os estúdios têm experimentado novas abordagens. Alguns deles, como Warner Bros, têm lançado DVDs juntamente com as versões digital e a cabo de um filme. A Disney tem enfatizado seus filmes de forte apelo familiar, que geram maior volume de vendas de DVD e são fáceis de promover, de forma integrada, nos parques temáticos da empresa, em seus canais de TV e em suas lojas. A Paramount optou pela estreia gratuita de *Jackass 2.5* no site da Blockbuster para criar burburinho e interesse. Os estúdios de cinema levam em consideração todos os cenários possíveis enquanto repensam seus modelos de negócio em um mundo em que o DVD já não reinará sozinho.<sup>29</sup>

## Planejamento estratégico de unidades de negócios

O planejamento estratégico de unidades de negócios consiste nas etapas representadas na Figura 2.3. Examinaremos cada uma delas.

### A missão do negócio

Cada unidade de negócio precisa definir sua missão específica dentro do escopo mais amplo da missão corporativa. Assim, um fabricante de equipamentos para iluminação de estúdios de televisão poderia definir sua missão como: "Ter como alvo os principais estúdios de televisão e ser seu fornecedor preferencial de tecnologias de iluminação que representem as soluções mais avançadas e confiáveis de iluminação de estúdios". Observe que essa missão não prevê negócios com pequenos estúdios, nem a oferta de menores preços ou de produtos que não sejam de iluminação.

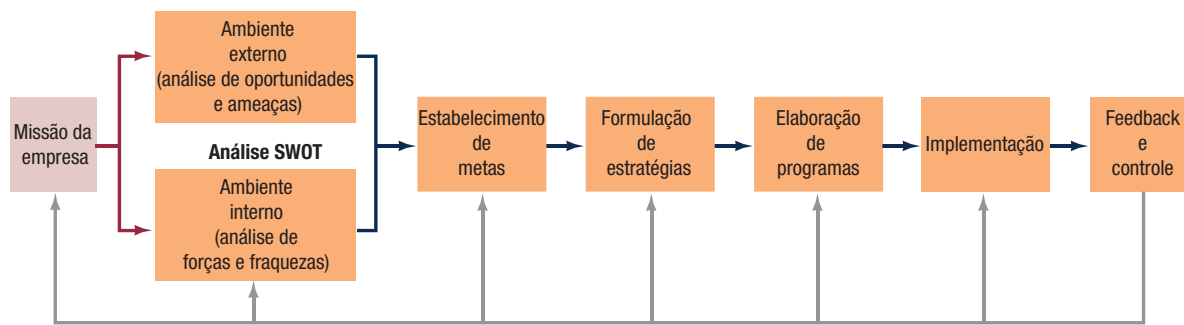


Figura 2.3

Processo de planejamento estratégico de unidades de negócios

## A análise SWOT

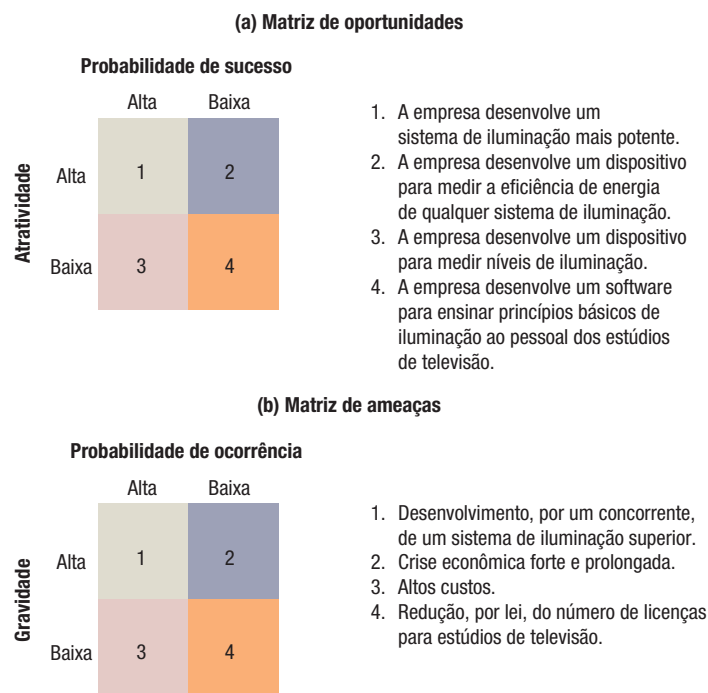
A avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de uma empresa é denominada análise SWOT (dos termos em inglês: *strengths, weaknesses, opportunities, threats*). Trata-se de um meio de monitorar os ambientes externo e interno.

**ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO (OPORTUNIDADES E AMEAÇAS)** Uma unidade de negócios deve monitorar 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 as oportunidades e ameaças associadas a elas.

O bom marketing é a arte de encontrar, desenvolver e lucrar a partir dessas oportunidades.<sup>30</sup> Uma **oportunidade de marketing** consiste em uma área de necessidade e interesse do comprador à qual é muito provável que uma empresa seja capaz de atender. Existem três fontes principais de oportunidades de mercado.<sup>31</sup> A primeira é oferecer algo cuja oferta seja escassa. Isso requer pouco talento em marketing, visto que a necessidade é bastante óbvia. A segunda é oferecer um produto ou serviço existente de uma maneira nova ou superior. Como? O *método de detecção de problemas* pede sugestões aos consumidores, o *método ideal* pede que eles imaginem uma versão ideal do produto ou serviço e o *método da cadeia de consumo* pede que eles descrevam como adquirem, usam e descartam um produto. A terceira fonte costuma levar à criação de um produto ou serviço totalmente novo.

Os profissionais de marketing devem ser bons em identificar oportunidades. Considere o seguinte:

- **Uma empresa pode se beneficiar com a convergência de tendências entre setores e lançar produtos ou serviços híbridos que sejam novos para o mercado.** Os principais fabricantes de telefone celular lançaram modelos com câmera digital e sistema GPS.
- **Uma empresa pode tornar um processo de compra mais conveniente ou eficiente.** Os consumidores podem usar a Internet para encontrar, com apenas alguns cliques, uma diversidade infindável de livros e comprá-los pelo melhor preço.
- **Uma empresa pode atender à necessidade de mais informações e orientações.** A Angie's List ajuda o cliente a encontrar de pedreiros a médicos que foram avaliados por outras pessoas.
- **Uma empresa pode personalizar um produto ou serviço.** A Timberland permite aos clientes escolher cores para diferentes partes de suas botas, acrescentar iniciais ou números a elas e optar por diferentes costuras e bordados.
- **Uma empresa pode lançar um recurso.** Os consumidores podem criar e editar filmes digitais "iMovies" com o iMac e carregá-los em um servidor Apple Web ou em um site como YouTube, para compartilhá-los com amigos no mundo inteiro.
- **Uma empresa pode entregar um produto ou serviço mais rapidamente.** A FedEx descobriu um meio de entregar correspondências e encomendas mais rapidamente que os correios.
- **Uma empresa pode oferecer um produto a um preço muito mais baixo.** Os laboratórios farmacêuticos criaram versões genéricas de medicamentos antes vendidos com nomes comerciais, e farmácias de venda por catálogo normalmente cobram menos.

**Figura 2.4**

Matrizes de oportunidades e ameaças

Para avaliar oportunidades, as empresas podem usar a **análise de oportunidades de mercado (AOM)** para fazer perguntas do tipo:

1. Os benefícios envolvidos na oportunidade podem ser articulados de modo convincente a um ou mais mercados-alvo definidos?
2. É possível identificar e alcançar o(s) mercado(s)-alvo por meio de mídia e canais de comercialização eficientes em termos de custo?
3. A empresa possui ou tem acesso a capacidades e recursos fundamentais necessários para proporcionar os benefícios ao cliente?
4. A empresa consegue proporcionar esses benefícios de modo mais eficaz do que qualquer um de seus concorrentes atuais ou potenciais?
5. A taxa de retorno sobre o investimento será igual ou superior ao percentual estipulado pela empresa?

Na matriz de oportunidades da Figura 2.4a, as melhores oportunidades de marketing para o fabricante de equipamentos para iluminação estão relacionadas na célula superior esquerda (1). As oportunidades na célula inferior direita (4) são pequenas demais para serem levadas em consideração. As das células superior direita (2) e inferior esquerda (3) devem ser monitoradas, para o caso de alguma delas apresentar melhora em atratividade e probabilidade de sucesso.

Uma **ameaça ambiental** é um desafio imposto por uma tendência ou um evento desfavorável que, na ausência de uma ação de marketing defensiva, acarretaria a deterioração das vendas ou dos lucros. A Figura 2.4b ilustra a matriz de ameaças que o fabricante de equipamentos para iluminação de estúdios enfrenta. As ameaças localizadas na célula superior esquerda são importantes, porque têm alta probabilidade de ocorrência e podem prejudicar seriamente a empresa. Para lidar com elas, é preciso preparar planos de contingência. As ameaças que se encontram na célula inferior direita são secundárias e podem ser ignoradas. As ameaças nas células superior direita e inferior esquerda requerem monitoramento cuidadoso, para o caso de se tornarem mais graves.

**ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO (FORÇAS E FRAQUEZAS)** Uma coisa é perceber oportunidades atraentes, outra é ter capacidade de tirar o melhor proveito delas. Cada negócio precisa avaliar periodicamente suas forças e fraquezas internas.

**Loan Bright** No site da Loan Bright, uma companhia virtual de crédito hipotecário, potenciais compradores de imóveis residenciais podem obter uma lista personalizada de credores e condições disponíveis. Inicialmente, a Loan Bright ganhou dinheiro vendendo dados de compradores em potencial a credores hipotecários de alto nível, como Wells Fargo Home Mortgage, Bank of America Mortgage e Chase Home Mortgage. Essas empresas transformavam os dados em *oportunidades* para suas equipes de vendas. Mas preocupantes questões internas surgiram. Por um lado, a Loan Bright tinha de agradar a cada um de seus grandes clientes, mas era cada vez mais difícil satisfazer a todos, o que consumia tempo e recursos. Os altos gerentes da empresa se reuniram para analisar o mercado e as forças e fraquezas da Loan Bright. Eles decidiram que, em vez de atender a poucos clientes selecionados, eles deveriam atender a um universo maior de agentes de crédito que respondiam aos anúncios da empresa no Google e só queriam comprar algumas das oportunidades de negócios disponíveis. A troca implicava a reformulação do modo como os vendedores da Loan Bright captavam novos negócios, incluindo o uso de um contrato de uma página em vez do tradicional de 12 páginas e a criação de um serviço separado de atendimento ao cliente.<sup>32</sup>

The screenshot shows the Loanbright.com website. At the top, there is a navigation bar with links for 'Mortgage Leads', 'About', 'Press', 'Partners', 'Products', 'Contact Us', and 'Blog'. Below this is a banner for 'Marketing Solutions For Mortgage Companies' featuring a woman in a headset. The main content area is titled 'Mortgage Leads' and features a 'Select Lead Program' section. This section includes a sub-header 'Select Lead Program' with a checkmark icon and a paragraph describing the program as an easy and inexpensive way to get fresh, quality leads. Below this is a 'Mortgage Lead Ticker' widget that displays real-time lead information. The ticker shows two lead entries with details such as Type, Loan amount, LTV, Refinance, City, State, and Credit score. A 'View Single State' button is located at the bottom of the ticker.

Com base em uma análise SWOT, a empresa virtual de crédito hipotecário Loan Bright mudou o foco de suas ações de marketing para atingir agentes de crédito autônomos.

As empresas podem avaliar suas forças e fraquezas utilizando um formulário como o apresentado na seção Memorando de Marketing “Checklist para análise de forças/fraquezas”.

É evidente que uma empresa não precisa corrigir todas as suas fraquezas, nem deve se vangloriar de todas as suas forças. A grande pergunta é se o negócio deve se limitar às oportunidades para as quais dispõe dos recursos necessários ou se deve examinar aquelas para as quais será necessário adquirir ou desenvolver novas forças. Os gerentes da Texas Instruments (TI), por exemplo, dividem-se entre aqueles que querem que a organização se atenha aos produtos eletrônicos industriais, setor em que ela tem clara superioridade, e aqueles que pretendem continuar a lançar produtos eletrônicos de consumo, setor em que lhe faltam algumas forças de marketing necessárias.

## O estabelecimento de metas

Depois de realizar uma análise SWOT, a empresa pode se dedicar ao **estabelecimento de metas** especificando-as para o período de planejamento. Metas são objetivos específicos no que se refere a proporção e prazo.

A maioria das unidades de negócios busca um conjunto de objetivos que incluem lucratividade, crescimento das vendas, aumento na participação de mercado, contenção de riscos, inovação e reputação. A unidade de negócios estabelece esses objetivos e então pratica a administração por objetivos (APO). Para que um sistema APO funcione, os vários objetivos da unidade devem atender quatro critérios:

1. **Os objetivos devem ser organizados hierarquicamente, do mais importante para o menos importante.** O objetivo principal de uma unidade de negócios para um período pode, por exemplo, ser o de aumentar a taxa de retorno sobre o investimento. Isso pode ser conseguido pelo aumento do nível de lucros e/ou redução das despesas. As receitas, por sua vez, podem crescer quando se ampliam a participação de mercado e/ou os preços.
2. **Sempre que possível, os objetivos devem ser estabelecidos quantitativamente.** O objetivo de “aumentar o retorno sobre o investimento (ROI — sigla em inglês para o termo *Return on Investment*)” será mais bem definido se for modificado para “aumentar o ROI para 15 por cento em dois anos”.
3. **As metas devem ser realistas.** Elas devem surgir de uma análise das oportunidades e das forças da unidade de negócios, não de meros anseios.
4. **Os objetivos devem ser consistentes.** Não é possível maximizar as vendas e os lucros simultaneamente.

Outras escolhas importantes são lucros no curto prazo *versus* crescimento no longo prazo, ampliação da penetração em mercados existentes *versus* desenvolvimento de novos mercados,

**Checklist para análise de forças/fraquezas**

	Desempenho					Importância		
	Força maior	Força menor	Neutro	Fraqueza menor	Fraqueza maior	Alta	Média	Baixa
<b>Marketing</b>								
1. Reputação da empresa	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
2. Participação de mercado	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
3. Satisfação do cliente	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
4. Retenção do cliente	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
5. Qualidade do produto	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
6. Qualidade do serviço	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
7. Eficiência na determinação do preço	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
8. Eficiência na distribuição	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
9. Eficiência nas promoções	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
10. Eficiência da força de vendas	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
11. Eficiência das inovações	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
12. Cobertura geográfica	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
<b>Finanças</b>								
13. Custo ou disponibilidade de capital	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
14. Fluxo de caixa	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
15. Estabilidade financeira	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
<b>Produção</b>								
16. Instalações	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
17. Economias de escala	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
18. Capacidade	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
19. Força de trabalho capaz e dedicada	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
20. Capacidade de produzir no prazo	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
21. Habilidades técnicas de fabricação	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
<b>Organização</b>								
22. Liderança visionária e capaz	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
23. Funcionários dedicados	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
24. Orientação empreendedora	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
25. Flexibilidade ou boa capacidade de resposta	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____

metas de lucro *versus* metas sem lucro e alto crescimento *versus* baixo risco. Cada opção exige uma estratégia de marketing diferente.<sup>33</sup>

Muitos acreditam que adotar uma meta de forte crescimento na participação de mercado significa renunciar a bons lucros no curto prazo. A Volkswagen tem um faturamento anual 15 vezes maior do que o da Porsche, mas as margens de lucro da Porsche são sete vezes maiores do que as da Volkswagen. Outras empresas de sucesso como Google, Microsoft e Samsung maximizaram lucratividade e crescimento.



## A formulação de estratégias

As metas indicam aquilo que a unidade de negócios deseja alcançar; a **estratégia** é um plano de ação para chegar lá. Para atingir suas metas, todos os negócios devem preparar estratégias, as quais consistem em uma *estratégia de marketing* compatível com uma *estratégia de tecnologia* e uma *estratégia de busca de recursos*.

**ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DE PORTER** Michael Porter propôs três estratégias genéricas que fornecem um bom ponto de partida para o pensamento estratégico: liderança total em custos, diferenciação e foco.<sup>34</sup>

- *Liderança total em custos.* A empresa se esforça para produzir e distribuir a custos menores, de modo que possa oferecer preços mais baixos que os dos concorrentes e conquistar uma grande participação de mercado. As empresas que seguem essa estratégia não precisam de muita habilidade em marketing. O problema é que outros concorrentes surgirão, com custos menores, e prejudicarão aquela que fundamentou todo o seu futuro em baixos custos.
- *Diferenciação.* A empresa se concentra em um desempenho superior em uma área importante de benefícios ao cliente, valorizada por grande parte do mercado. A empresa que busca liderança em qualidade, por exemplo, deve utilizar os melhores componentes, montá-los com habilidade, inspecioná-los com cuidado e comunicar efetivamente sua qualidade.
- *Foco.* A empresa se concentra em um ou mais segmentos estreitos de mercado, passa a conhecê-los intimamente e busca ou a liderança em custos ou a diferenciação dentro do segmento-alvo.

O setor de agências de viagens on-line proporciona um bom exemplo desses três tipos de estratégia: a Travelocity adota uma estratégia de diferenciação ao oferecer o leque mais abrangente de serviços ao viajante; a Lowfare segue a estratégia de baixo custo; e a Last Minute aplica uma estratégia de nicho com foco nos consumidores que têm flexibilidade para viajar de imediato. Algumas empresas usam uma abordagem híbrida.

De acordo com Porter, as organizações que adotam a mesma estratégia, direcionada para um mesmo mercado-alvo, constituem um **grupo estratégico**.<sup>35</sup> Aquela que executar melhor a estratégia adotada obterá os maiores lucros. A Circuit City saiu do mercado porque não se destacou no setor de produtos eletrônicos de consumo como a empresa de menor custo, maior valor percebido ou melhor atendimento a algum segmento de mercado.

Porter traçou uma distinção entre eficácia operacional e estratégia. A concorrência é capaz de copiar em pouco tempo a empresa operacionalmente eficaz mediante a utilização de benchmark e outras ferramentas, minimizando, assim, a vantagem da eficácia operacional. Porter define estratégia como “a criação de uma posição única e valiosa que envolve um diferente conjunto de atividades”. Uma organização pode alegar que possui uma estratégia quando “realiza atividades diferentes das de suas rivais ou realiza atividades similares de maneiras diferentes”.

**ALIANÇAS ESTRATÉGICAS** Até mesmo para corporações gigantes — como AT&T, Philips e Nokia — é difícil alcançar a liderança, nacional ou global, sem constituir alianças com empresas locais ou multinacionais que complementem ou alavanquem suas capacidades e recursos.

O simples ato de fazer negócios em outro país pode exigir que a organização licencie seu produto, forme uma joint-venture com uma empresa local ou compre de fornecedores locais para atender a exigências de “conteúdo nacional”. Como resultado, muitas têm desenvolvido rapidamente redes estratégicas globais. A Star Alliance, por exemplo, reúne 21 companhias aéreas — entre elas, Lufthansa, United Airlines, Singapore Airlines, Air New Zealand e South Africa Airways — em uma enorme parceria global que permite conexões praticamente perfeitas para centenas de destinos.

Muitas alianças estratégicas tomam formas de alianças de marketing, que podem ser divididas em quatro categorias principais.

1. *Alianças de produtos ou serviços.* Uma empresa licencia outra para fabricar seu produto ou duas empresas comercializam conjuntamente produtos complementares ou um novo produto. O setor de cartões de crédito se caracteriza por uma combinação complexa de cartões disponibilizados em conjunto, por bancos como Bank of America, operadoras de cartão de crédito como a Visa e empresas parceiras como a Alaska Airlines.

2. **Alianças promocionais.** Uma empresa concorda em promover um produto ou serviço de outra. O McDonald's, por exemplo, firmou um contrato de dez anos com a Disney para oferecer produtos relacionados a filmes da Disney como parte de seu cardápio para crianças.
3. **Alianças de logística.** Uma empresa pode oferecer serviços de logística para o produto de outra. A Warner Music Group e a Sub Pop Records criaram a Alternative Distribution Alliance (ADA) em 1993 como uma joint-venture para distribuir e fabricar discos de selos independentes. A ADA é a principal empresa de distribuição independente nos Estados Unidos tanto de produtos físicos quanto digitais.
4. **Colaboração em preços.** Uma ou mais empresas podem formar uma colaboração especial para a determinação de preços. É comum hotéis e locadoras de automóveis oferecerem descontos mútuos, por exemplo.

As organizações precisam de criatividade para encontrar parceiros que possam complementar suas forças e compensar suas fraquezas. Alianças bem gerenciadas permitem obter um impacto de vendas maior a um custo menor. Para manter prósperas suas alianças estratégicas, as corporações começaram a desenvolver estruturas organizacionais de apoio e acabaram por reconhecer na capacidade de formar e administrar parcerias uma habilidade central (denominada **gestão do relacionamento com parceiros**).<sup>36</sup>

Empresas dos setores farmacêutico e de biotecnologia têm feito das alianças uma competência central. Estima-se que aproximadamente 700 dessas parcerias foram formadas somente em 2007.<sup>37</sup> Após anos de crescimento por meio de aquisições de ações de duas dezenas de empresas, a maior operadora de telefonia sem fio, Vodafone, buscou externamente por parceiros capazes de alavancar seus ativos.<sup>38</sup>

---

**Vodafone** Para estimular mais inovação e crescimento, a Vodafone adotou um software de fonte aberta e plataformas também abertas que lhe permitem explorar a criatividade e as habilidades de terceiros. Com seu portal Web chamado Betavine, desenvolvedores de software amadores ou profissionais podem criar e testar suas últimas aplicações móveis em qualquer rede, não apenas da Vodafone. Embora esses desenvolvedores detenham os direitos de propriedade intelectual, a Vodafone tem acesso prévio às últimas tendências e garante que as inovações sejam compatíveis com sua rede. Entre as novas aplicações estão informativos sobre chegadas e partidas de trens em tempo real, assim como os horários da programação de filmes, e um *widget* com detalhes personalizados da Amazon.com. Com 289 milhões de clientes em 27 países, a empresa de US\$ 35 bilhões também não teve dificuldade em encontrar ajuda de parceiros corporativos interessados. A Dell colaborou com a Vodafone para projetar notebooks e netbooks de baixo preço com acesso embutido a banda larga sem fio pelas redes da Vodafone.

---

## A elaboração e a implementação de programas

Até mesmo a melhor estratégia de marketing pode ser arruinada por uma implementação ineficiente. Se a empresa decidiu obter a liderança tecnológica, deve planejar programas para reforçar o departamento de P&D, reunir dados tecnológicos, desenvolver produtos de ponta, treinar a força de vendas técnicas e comunicar essa liderança.

Uma vez elaborados os programas, os profissionais de marketing devem estimar seus custos. Vale a pena participar de determinada feira de negócios? Uma campanha específica de vendas vai gerar retorno suficiente? A contratação de outro vendedor contribuirá para os resultados? O programa de custeio baseado em atividades (ABC, do inglês *activity-based cost*) — detalhado no Capítulo 5 — deve ser aplicado a cada programa de marketing com vistas a determinar a probabilidade de produzir resultados bons o suficiente que justifiquem o custo.<sup>39</sup>

As empresas modernas sabem que, se não derem atenção aos demais stakeholders — clientes, funcionários, fornecedores, distribuidores —, jamais alcançarão lucros suficientes para os acionistas. Uma empresa pode ter como meta encantar seus clientes, tratar bem seus funcionários e entregar um nível mínimo de satisfação a seus fornecedores. Ao determinar tais níveis, ela deve ter o cuidado de não violar o senso de justiça de cada um dos públicos interessados no que diz respeito ao tratamento que recebem.<sup>40</sup>

Existe um relacionamento dinâmico que liga os grupos de stakeholders. Uma empresa inteligente cria um alto nível de satisfação para os funcionários, o que leva a um esforço maior, que por sua vez conduz a produtos e serviços de melhor qualidade, que resulta em maior satisfação do cliente, que acarreta negócios mais frequentes, que levam a maiores taxas de crescimento e

lucros, que geram alto nível de satisfação dos acionistas, que leva a mais investimentos, e assim por diante. Esse é o ciclo virtuoso que gera lucros e crescimento.

De acordo com a McKinsey & Company, a estratégia é apenas um dos sete elementos — os quais, em inglês, começam com a letra *s* — de uma prática bem-sucedida de negócio.<sup>41</sup> Os três primeiros elementos — estratégia (*strategy*), estrutura (*structure*) e sistemas (*systems*) — são considerados o “hardware” do sucesso. Os quatro seguintes — estilo (*style*), habilidades (*skills*), equipe (*staff*) e valores compartilhados (*shared values*) — são o “software”.

O primeiro elemento do “software”, o *estilo*, significa que os funcionários da empresa compartilham um modo de pensar e de se comportar. O segundo, *habilidades*, significa que os funcionários possuem as habilidades necessárias para conduzir a estratégia da empresa. *Equipe* indica que a empresa contratou pessoas capazes, treinou-as bem e designou-as para os postos certos. O quarto elemento, *valores compartilhados*, revela que os funcionários se orientam pelos mesmos valores. Quando esses elementos estão presentes, as organizações costumam se sair melhor na implementação de estratégias.<sup>42</sup>

## O feedback e o controle

A adequação estratégica entre uma empresa e o ambiente sofrerá um desgaste inevitável porque o mercado muda mais rapidamente do que os 7Ss. Assim, uma organização pode permanecer eficiente enquanto perde eficácia. Peter Drucker destacou que é mais importante “fazer as coisas certas” (eficácia) do que “fazer as coisas da maneira certa” (eficiência). Todavia, as empresas mais bem-sucedidas fazem as duas coisas muito bem.

Quando uma organização não consegue responder a uma transformação ambiental, fica cada vez mais difícil reaver a posição perdida. Veja o que aconteceu com a KB Toys. Fundada em 1922 como uma atacadista de doces, a empresa se reinventou com sucesso muitas vezes, em primeiro lugar, desviando seu foco para brinquedos com preços promocionais e, em seguida, antecipando o crescimento dos shopping centers. Ela se tornou a segunda maior varejista de brinquedos do mundo, mas, em última análise, ruiu por causa da concorrência dos grandes varejistas e da aquisição fracassada da eToys. A empresa pediu falência em 1994, mas ressurgiu no final da década de 1990 — apenas para requerer nova falência e liquidar seus ativos no final de 2008.

As organizações, especialmente as de grande porte, estão sujeitas à inércia. É difícil mudar uma parte sem ajustar tudo o mais. No entanto, as organizações podem ser transformadas por uma liderança forte, de preferência antes de uma crise. A chave para a saúde organizacional é a disposição para examinar o ambiente em transformação e adotar novos objetivos e comportamentos.

## Planejamento de produto: a natureza e o conteúdo de um plano de marketing

Trabalhando de acordo com planos estabelecidos no âmbito de níveis superiores ao deles, os gerentes de produto elaboram um plano de marketing para produtos individuais, linhas de produtos, marcas, canais ou grupos de clientes. Cada nível de produto, seja uma linha de produtos, seja uma marca, deve desenvolver um plano de marketing para atingir suas metas. Um **plano de marketing** é um documento escrito que resume o que o profissional de marketing sabe sobre o mercado e que indica como a empresa planeja alcançar seus objetivos.<sup>43</sup> Contém diretrizes táticas para os programas de marketing e para a alocação de fundos ao longo do período de planejamento.<sup>44</sup>

O plano de marketing é um dos produtos mais importantes do processo de marketing, por fornecer direção e foco para uma marca, produto ou empresa. Organizações sem fins lucrativos usam os planos de marketing para orientar seus esforços de levantamento de fundos e expansão, enquanto as agências governamentais os utilizam para desenvolver a consciência pública de nutrição e estimular o turismo.

De escopo mais limitado do que um plano de negócio (*business plan*), o plano de marketing documenta como a organização atingirá seus objetivos estratégicos por meio de estratégias e táticas específicas de marketing, tendo o cliente como ponto de partida. Esse documento também está ligado aos planos de outros departamentos. Suponha que um plano de marketing demande a venda de 200 mil unidades por ano. O departamento de produção deve se preparar para fabricar essa quantidade, o de finanças deve prover recursos para cobrir as despesas, o de recursos humanos deve

estar pronto para contratar e treinar pessoal, e assim por diante. Sem o nível apropriado de suporte e recursos organizacionais, nenhum plano de marketing pode almejar o sucesso.

Os planos de marketing estão cada vez mais orientados ao cliente e ao concorrente, mais bem fundamentados e mais realistas. Eles são alimentados com mais dados de todas as áreas funcionais e desenvolvidos por equipes. O planejamento tem se tornado um processo contínuo de resposta rápida às mudanças de mercado. As deficiências mais citadas dos planos de marketing atuais, de acordo com os executivos de marketing, são falta de realismo, análise competitiva insuficiente e um foco de curto prazo. (A seção Memorando de Marketing “Critérios para um plano de marketing” apresenta algumas perguntas que ajudam a orientar o desenvolvimento de planos de marketing.)

Embora a extensão e o formato variem de uma empresa para outra, a maioria dos planos de marketing cobre um ano em uma faixa de 5 a 50 páginas. Pequenas empresas podem criar planos mais curtos ou menos formais, enquanto de modo geral as corporações exigem documentos altamente estruturados. Para orientar efetivamente a implementação, cada parte do plano deve ser descrita em consideráveis detalhes. Às vezes, uma empresa disponibiliza seu plano de marketing em uma intranet para que todos possam consultar seções específicas e colaborar com sugestões de alteração. Um plano de marketing normalmente contém as seguintes seções:

- **Resumo executivo e sumário.** O plano de marketing deve ser iniciado com um sumário e um breve resumo das principais metas e recomendações.
- **Análise da situação.** Essa seção apresenta os dados históricos relevantes quanto a vendas, custos, lucros, mercado, concorrentes e as várias forças que atuam no macroambiente. Como o mercado está definido, qual é seu tamanho e com que velocidade cresce? Quais são as tendências relevantes e os problemas críticos? Tais informações são usadas na condução de uma análise SWOT (oportunidades/ameaças, forças/fraquezas).
- **Estratégia de marketing.** Aqui, o gerente de produto define a missão, os objetivos de marketing, os objetivos financeiros e as necessidades que o produto oferecido deve satisfazer, bem como seu posicionamento competitivo. Tudo isso requer dados alimentados por outras áreas organizacionais, como compras, produção, vendas, finanças e recursos humanos.
- **Projeções financeiras.** Projeções financeiras incluem previsão de vendas e de despesas e uma análise do ponto de equilíbrio. No lado da receita, elas mostram a previsão de volume de vendas por mês e por categoria de produto. No lado das despesas, mostram a previsão dos custos de marketing desdobrados em categorias. A análise do ponto de equilíbrio estima quantas unidades devem ser vendidas mensalmente para compensar os custos fixos mensais e os custos variáveis médios por unidade.

Um método mais complexo de estimativa de lucro é a **análise de risco**. Com ela se obtêm três estimativas (otimista, pessimista e mais provável) para cada variável incerta que afete a rentabilidade, sob um ambiente de marketing presumido e uma estratégia de marketing para o período de planejamento. O computador simula os possíveis resultados e calcula uma distribuição que mostra o leque de possíveis taxas de retorno e suas probabilidades.<sup>45</sup>

## Memorando de Marketing

### Critérios para um plano de marketing

A seguir, algumas perguntas a serem feitas quando se avalia um plano de marketing.

1. *O plano é simples?* É fácil de entender e executar? Comunica seu conteúdo com facilidade e praticidade?
2. *O plano é específico?* Seus objetivos são concretos e mensuráveis? Inclui ações e atividades específicas, cada uma delas com datas de conclusão, pessoas responsáveis e orçamentos determinados?
3. *O plano é realista?* As metas de vendas, previsões de despesas e prazos são realistas? Foi realizada uma autocrítica franca e honesta para levantar possíveis problemas e objeções?
4. *O plano é completo?* Inclui todos os elementos necessários? Tem a abrangência e a profundidade certas?

Fonte: adaptado de BERRY, Tim; WILSON, Doug. *On Target: the Book on Marketing Plans*. Eugene: Palo Alto Software, 2000.

- **Controles.** A última seção do plano de marketing descreve os controles para monitorar e ajustar sua implementação. As metas e o orçamento são especificados detalhadamente para cada mês ou trimestre, para que a alta administração possa analisar os resultados a cada período e tomar as ações corretivas cabíveis. Algumas organizações incluem planos de contingência.

## O papel da pesquisa

Para desenvolver produtos inovadores, estratégias bem-sucedidas e programas de ação, os profissionais de marketing necessitam de informações atualizadas sobre o ambiente, a concorrência e os segmentos de mercado selecionados. Muitas vezes, a análise de dados internos é o ponto de partida para avaliar a situação atual de marketing, complementada por inteligência de marketing e de pesquisa para investigar o mercado global, a competitividade, as questões-chave, as ameaças e as oportunidades. Quando o plano é colocado em prática, o marketing usa a pesquisa para medir o progresso em direção aos objetivos e identificar áreas de melhoria.

Por fim, a pesquisa de marketing ajuda os profissionais da área a conhecer melhor os requisitos dos clientes, suas expectativas, percepções, satisfação e fidelidade. Assim, o plano de marketing deve delinear qual pesquisa de marketing será conduzida e quando, além de como os resultados serão aplicados.

## O papel dos relacionamentos

Embora o plano de marketing mostre como a empresa estabelecerá e manterá relacionamentos rentáveis com os clientes, ele também afeta tanto as relações internas quanto as externas. Primeiro, influencia o modo como os profissionais de marketing trabalham entre si e com outros departamentos para entregar valor e satisfazer clientes. Segundo, afeta a forma como a empresa trabalha com fornecedores, distribuidores e parceiros para alcançar os objetivos do plano. Terceiro, influencia as relações da empresa com stakeholders, entre eles, os reguladores do governo, a mídia e a comunidade como um todo. Os profissionais de marketing devem levar em conta todas essas relações ao desenvolver um plano de marketing.

## Do plano de marketing para a ação de marketing

A maioria das empresas cria planos de marketing anuais. Os profissionais de marketing começam a planejar com bastante antecedência em relação à data de execução para viabilizar a pesquisa de marketing, a análise, a revisão, a gestão e a coordenação interdepartamental. Assim que cada programa de ação começa, eles monitoram os resultados em curso, investigam qualquer desvio dos planos e tomam medidas corretivas quando necessário. Alguns preparam planos de contingência; os profissionais de marketing devem estar prontos para atualizar e adaptar seus planos a qualquer momento.

O plano de marketing deve definir como o progresso em direção aos objetivos será medido. Os gerentes da área costumam usar orçamentos, cronogramas e indicadores de marketing para acompanhar e avaliar resultados.

Munidos dos orçamentos, eles podem comparar as despesas previstas com as despesas reais durante um determinado período. Os cronogramas permitem à gerência verificar quando as tarefas deveriam ser concluídas e quando isso realmente ocorreu. Os indicadores de marketing apuram os resultados reais dos programas de marketing para avaliar se a empresa está avançando em direção a seus objetivos.

## Resumo

1. O processo de entrega de valor implica escolher (ou identificar), fornecer (ou entregar) e comunicar um valor superior. A cadeia de valor é uma ferramenta que serve para identificar as atividades-chave que criam valor e geram custo em um dado negócio.
2. Empresas sólidas desenvolvem capacidades superiores para administrar os principais processos organizacionais, tais como desenvolvimento de novos produtos, gerenciamento de estoque

e aquisição e retenção de clientes. Administrar esses processos centrais de forma efetiva significa criar uma rede de marketing na qual a empresa trabalha em estreita colaboração com todas as partes da cadeia de produção e distribuição, desde os fornecedores de matérias-primas até os distribuidores do varejo. Já não são as empresas que competem entre si — são as redes de marketing.



- Há uma visão segundo a qual o marketing holístico maximiza a exploração de valor por meio da compreensão das relações entre a esfera cognitiva do cliente, a esfera de competência da empresa e a esfera de recursos do colaborador; maximiza a criação de valor por meio da identificação de novos benefícios ao cliente a partir da esfera cognitiva do cliente, utilizando as competências essenciais de seu domínio de negócio, além de selecionar e administrar seus parceiros de negócios a partir de suas redes colaborativas; e maximiza a entrega de valor tornando-se competente na gestão do relacionamento com o cliente, na gestão de recursos internos e na gestão de parcerias comerciais.
- O planejamento estratégico orientado para o mercado consiste no processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre os objetivos da organização, suas habilidades e recursos e suas oportunidades de mercado em evolução. O objetivo do planejamento estratégico é dar forma aos negócios e produtos da

empresa, para que gerem os lucros e o crescimento almejados. O planejamento estratégico ocorre em quatro níveis: corporativo, de divisão, de unidade de negócio e de produto.

- A estratégia corporativa estabelece a estrutura na qual as divisões e unidades de negócios preparam seus planos estratégicos. Estabelecer uma estratégia corporativa significa definir a missão corporativa, instituir UENs, alocar recursos para cada uma delas e avaliar as oportunidades de crescimento.
- O planejamento estratégico para empresas individuais inclui definir a missão corporativa, analisar as oportunidades e ameaças externas, analisar as forças e fraquezas internas, estabelecer metas, formular estratégias, formular programas de ação, implementar programas, coletar feedback e exercer controle.
- Cada categoria de produto dentro de uma unidade de negócio deve desenvolver um plano de marketing para atingir seus objetivos. O plano de marketing é um dos produtos mais importantes do processo de marketing.

## Aplicações

### Debate de marketing

#### Para que serve uma declaração de missão?

Com frequência, as declarações de missão são produto de muita deliberação e discussão. Ao mesmo tempo, os críticos afirmam que às vezes elas não são objetivas e são pouco específicas, que não variam muito de uma empresa para outra, ou que fazem as mesmas promessas vazias.

**Assuma uma posição:** As declarações de missão são essenciais ao sucesso de uma organização de marketing? Ou as

declarações de missão raramente fornecem um valor de marketing útil?

### Discussão de marketing

#### Planejamento de marketing

Analise a cadeia de valor de Porter e o modelo de orientação de marketing holístico. Que implicações eles têm para o planejamento de marketing? Como você estruturaria um plano de marketing que incorporasse alguns de seus conceitos?

## Excelência de Marketing

### Cisco

A Cisco Systems é líder mundial no fornecimento de equipamentos de rede para a Internet. A empresa vende hardware (roteadores e switches), software e serviços que potencializam o uso da Internet. A Cisco foi fundada em 1984 por um casal que trabalhava na área de computação da Universidade de Stanford. Eles nomearam a empresa como cisco com “c” minúsculo, forma abreviada como é conhecida a cidade de San Francisco, e desenvolveram um logotipo que se assemelhava à ponte Golden Gate, a qual atravessavam frequentemente.

A Cisco abriu seu capital em 1990 e os dois fundadores deixaram a empresa pouco tempo depois, devido a conflito de interesses com o novo presidente e CEO. Ao longo da década seguinte, a empresa cresceu exponencialmente, impulsionada pelo lançamento de novos produtos, como roteadores patenteados, switches, plataformas e modems — que contribuíram significativamente para a espinha dorsal (*backbone*) da Internet. A Cisco abriu seus primeiros escritórios internacionais em Londres e na França em 1991 e uma série de outros desde então. Durante a década de 1990, a empresa adquiriu e integrou com sucesso 49 empresas a seu negócio principal. Como resultado, a capitalização de mercado da empresa cresceu mais rapidamente do que a de qualquer outra na história: de US\$ 1 bilhão para US\$ 300 bilhões entre 1991 e 1999. Em março de 2000, a Cisco se tornou a empresa mais valiosa do mundo, com sua capitalização de mercado atingindo o pico de US\$ 582 bilhões ou US\$ 82 por ação.

No final do século XX, embora a empresa fosse extremamente bem-sucedida, o reconhecimento de sua marca era baixo. Muitos conheciam a Cisco mais pelo preço de suas ações do que por aquilo que realmente fazia. Ela desenvolveu parcerias de co-branding com Sony, Matsushita e US West para modems com o logotipo da Cisco, na expectativa de desenvolver o conhecimento de seu nome e valor de marca. Além disso, a empresa lançou suas primeiras propagandas de televisão como parte de uma campanha intitulada “Are You Ready?” (“Você está pronto?”). Nas propagandas, crianças e adultos de todo o mundo relatavam fatos sobre o poder da Internet e desafiavam os espectadores a refletir sobre essa pergunta.

Sobrevivente do colapso da Internet, em 2001 a empresa se reorganizou em 11 novos grupos de tecnologia e uma organização de marketing, que pretendia comunicar a linha de produtos e as vantagens competitivas da empresa de modo mais efetivo do que fizera no passado. Em 2003, a Cisco introduziu uma nova mensagem de marketing: “This is the Power of the Network. Now” (“Este é o poder da rede. Agora”). A campanha internacional visava a executivos corporativos e reforçava o papel crucial da Cisco em um complicado sistema tecnológico, adotando um modelo de venda *soft-sell* (o foco da venda está na demanda do cliente). Comerciais de televisão mostravam como os sistemas da Cisco mudam a vida das pessoas ao redor do mundo e um anúncio impresso

de oito páginas só mencionava o nome da empresa na terceira página. Marilyn Mersereau, vice-presidente corporativa de marketing, explicou, “a comunicação inteligente envolve o leitor em algo que é instigante e provocativo, sem lhe impor a marca já na primeira página”.

O ano de 2003 trouxe novas oportunidades com a entrada da Cisco no segmento de consumidores finais pela aquisição da Linksys, uma fabricante de equipamentos de rede para residências e pequenas empresas. Em 2004, a Cisco oferecia várias soluções de entretenimento doméstico, como tecnologia sem fio para música, impressão, vídeo e muito mais. Visto que as estratégias de marketing anteriores haviam se dirigido a decisores corporativos e de TI, a empresa lançou uma campanha de reposicionamento de marca em 2006 para aumentar a conscientização entre os consumidores e ajudar a aumentar o valor global da marca Cisco. A campanha “The Human Network” (“A rede humana”) tentou “humanizar” a gigante da tecnologia reposicionando-a como mais do que um mero fornecedor de switches e roteadores e comunicando seu papel fundamental na conexão de pessoas por meio da tecnologia. Os resultados iniciais foram positivos. As receitas da Cisco aumentaram 41 por cento de 2006 a 2008, impulsionadas por um incremento de vendas tanto no uso residencial quanto no comercial. No final de 2008, a receita da Cisco atingiu US\$ 39,5 bilhões e a revista *BusinessWeek* classificou-a como a 18ª maior marca global.

Com sua entrada no mercado de consumo, a Cisco teve que desenvolver formas originais de se conectar com os consumidores. Um desenvolvimento recente é a *Cisco Connected Sports*, uma plataforma que transforma estádios em espaços interativos digitalmente conectados. A empresa já transformou os estádios do Dallas Cowboys, New York Yankees, Kansas City Royals, Toronto Blue Jays e Miami Dolphins na “melhor experiência para fãs” de basquete, futebol americano ou beisebol, e planeja acrescentar mais times a seu portfólio. Os fãs

podem se encontrar virtualmente com os jogadores por meio do Telepresence, um sistema de videoconferência. Displays digitais espalhados pelo estádio permitem aos fãs acessar o placar de outros jogos, pedir comida e saber como está o tráfego local. Além disso, TVs HD de tela plana espalhadas por todo o estádio garantem que os fãs nunca percam uma jogada — mesmo que estejam no banheiro.

A Cisco continua a adquirir empresas — foram 40 aquisições entre 2004 e 2009 — que contribuam para sua expansão a novos mercados, tais como produtos eletrônicos de consumo, software de colaboração comercial e servidores de computação. Essas aquisições estão alinhadas com o objetivo da Cisco de intensificar o tráfego na Internet, o que acaba impulsionando a demanda por seus produtos de hardware de rede. No entanto, com a entrada nesses novos mercados, vieram novos concorrentes como Microsoft, IBM e Hewlett-Packard. Para competir com eles, a empresa se dirige tanto a consumidores finais quanto a empresas em suas ações de comunicação, inclusive explorando mídias sociais como Facebook, Twitter e blogs.

### Questões

1. Como a construção de uma marca em um contexto B2B (business to business) difere de fazê-lo no mercado de consumo (B2C)?
2. O plano da Cisco para atingir consumidores finais é uma opção viável? Por quê?

**Fonte:** REARDON, Marguerite. Cisco Spends Millions on Becoming Household Name. CNET, 5 out. 2006; KESSLER, Michelle. Tech Giants Build Bridge to Consumers. *USA Today*, 13 mar. 2006; MATZER, Marla. Cisco Faces the Masses. *Los Angeles Times*, 20 ago. 1998; BAKER, David R. New Ad Campaign for Cisco. *San Francisco Chronicle*, 18 fev. 2003; WHITE, Bobby. Expanding into Consumer Electronics, Cisco Aims to Jazz Up Its Stodgy Image. *Wall Street Journal*, p. B1, 6 set. 2006; HELM, Burt. Best Global Brands. *BusinessWeek*, 18 set. 2008; VANCE, Ashlee. Cisco Buys Norwegian Firm for US\$ 3 Billion. *The New York Times*, 1ª out. 2009; LEGGIO, Jennifer. 10 Fortune 500 Companies Doing Social Media Right. *ZDNet*, 28 set. 2009.

## Excelência de Marketing

### Intel

A Intel fabrica os microprocessadores encontrados em 80 por cento dos computadores pessoais do mundo. Atualmente, é uma das marcas globais mais valiosas, com faturamento superior a US\$ 37 bilhões. No início, porém, os microprocessadores Intel eram conhecidos simplesmente por seus números de engenharia, tais como “80386” ou “80486”. Visto que números não podem ser patenteados, os concorrentes lançavam seus próprios chips “486” e a Intel não tinha como se diferenciar. Os consumidores também não podiam ver os produtos da Intel, embutidos em seus computadores. Por conseguinte, a Intel tinha dificuldade em convencê-los a pagar mais por seus produtos de alto desempenho.

Como resultado, a Intel fez história ao criar uma emblemática campanha de marketing baseada em branding de ingredientes. Escolheu um nome para poder registrar seu recente lançamento de microprocessador, o Pentium, e lançou a campanha *Intel Inside* para criar conscientização de marca de toda sua família de microprocessadores. Essa campanha ajudou a levar o nome da marca Intel para fora do PC e penetrar

na mente dos consumidores. Para executar a nova estratégia de marca, era essencial que os fabricantes de computadores que usavam processadores Intel apoiassem o programa. A Intel lhes ofereceu descontos expressivos para incluir o logotipo da Intel em suas propagandas de PC ou para colocar a etiqueta *Intel Inside* do lado de fora de seus PCs e notebooks.

A empresa criou várias campanhas de marketing eficazes e identificáveis no final da década de 1990 para se tornar um nome de marca ingrediente reconhecido e preferencial. A série *Bunny People* mostrou técnicos da Intel usando vestimentas esterilizadas de cores berrantes e dançando ao som de música no estilo discoteca dentro de uma fábrica de processadores. A Intel também usou o famoso Blue Man Group em seus comerciais para o Pentium III e o Pentium IV.

Em 2003, a Intel lançou o Centrino, uma plataforma composta por um novo microprocessador, uma bateria de duração estendida e tecnologia sem fio. A empresa lançou uma ação de mídia multimilionária em torno da nova plataforma chamada *Unwired*, que instigava o mundo conectado

por fios a se livrar dos fios, das complicações, das sobrecargas, dos compromissos e do estresse. A campanha *Unwired* ajudou a gerar US\$ 2 bilhões em receitas em seus primeiros nove meses de veiculação.

Quando a indústria de PCs desacelerou em meados da década de 2000, a Intel buscou oportunidades em novas áreas de crescimento, tais como o entretenimento em casa e dispositivos de mobilidade. A empresa lançou duas novas plataformas: a Viiv (em inglês, rima com *five* [cinco]), dirigida a entusiastas do entretenimento doméstico, e a Centrino Duo, centrada na mobilidade. Além disso, a empresa investiu US\$ 2 bilhões em uma campanha global de marketing para reposicionar a Intel de uma empresa inteligente de microprocessadores para uma “empresa vigorosa e de múltiplas possibilidades” que também oferecia soluções para os consumidores. Como parte da campanha, o novo slogan da Intel “Leap Ahead” (“Um salto à frente”) substituiu a conhecida campanha *Intel Inside*, que se tornara sinônimo da marca Intel, e um novo logotipo foi criado.

Em 2007, a Intel criou o Classmate PC — um computador de pequeno porte, fácil de usar, durável e acessível, com processador Intel, que se destinava a crianças em regiões remotas do mundo. Era parte de uma iniciativa chamada *Intel Learning Series*, que visava disseminar a educação em tecnologia por todo o mundo.

No ano seguinte, a Intel lançou o processador Atom, o menor da empresa até então, projetado para dispositivos de Internet móvel, netbooks e nettops, como o Classmate PC. Também nesse ano, a Intel introduziu seu microprocessador mais avançado, o Intel Core i7, com foco nas necessidades de vídeo, jogos 3-D e informática avançada. Ambos os processadores tiveram sucesso instantâneo. O Atom, menor que um grão de arroz, caiu como uma luva no crescente mercado de netbooks — computadores móveis e muito leves. A Intel vendeu mais de 20 milhões de processadores Atom para netbooks em seu primeiro ano e 28 milhões no segundo. Alguns analistas preveem que, quando o processador Atom entrar no mercado

de smartphones e celulares, a Intel poderá vender centenas de milhões de unidades em um curto espaço de tempo.

A campanha publicitária mais recente da Intel teve como objetivo melhorar a conscientização de marca da empresa e foi intitulada “Sponsors of Tomorrow” (“Patrocinadores do amanhã”). Os comerciais destacavam o papel da Intel em mudar o futuro da tecnologia e adotavam um tom bem-humorado. Em um deles, um homem de meia-idade usando o crachá da empresa caminha pomposo pelo refeitório enquanto colegas de trabalho gritam, tocam nele e imploram por um autógrafa. Na tela se lê: “Ajay Bhatt, inventor do USB”, enquanto o funcionário (interpretado por um ator) pisca para uma fã. A propaganda termina com a frase: “Nossos super-heróis não são como os seus”.

Enquanto os super-heróis da Intel continuam a criar poderosos microprocessadores para aparelhos cada vez menores e mais móveis, o valor de marca da empresa continua a crescer, assim como sua influência sobre o futuro da tecnologia.

### Questões

1. Discuta como a Intel mudou a história do marketing ingrediente. O que ela fez de tão extraordinário nessas primeiras campanhas de marketing?
2. Avalie as ações de marketing mais recentes da Intel. Elas perderam algo por abandonar o slogan *Intel Inside*?

**Fonte:** EDWARDS, Cliff. Intel Everywhere? *BusinessWeek*, p. 56-62, 8 mar. 2004; CAMP, Scott van. ReadMe.1st. *Brandweek*, p. 17, 23 fev. 2004; How to Become a Superbrand. *Marketing*, p. 15, 8 jan. 2004; SLAVENS, Roger. Pam Pollace, VP-Director, Corporate Marketing Group, Intel Corp. *BtoB*, p. 19, 8 dez. 2003; HEIN, Kenneth. Study: New Brand Names Not Making Their Mark. *Brandweek*, p. 12, 8 dez. 2003; CLANCY, Heather. Intel Thinking Outside the Box. *Computer Reseller News*, p. 14, 24 nov. 2003; WEBB, Cynthia L. A Chip Off the Old Recovery? *Washingtonpost.com*, 15 out. 2003; Intel Launches Second Phase of Centrino Ads. *Technology Advertising & Branding Report*, 6 out. 2003; KIRKPATRICK, David. At Intel, Speed Isn't Everything. *Fortune*, p. 34, 9 fev. 2004; CLARK, Don. Intel to Overhaul Marketing in Bid to Go Beyond PCs. *Wall Street Journal*, 30 dez. 2005; CLIFFORD, Stephanie. Tech Company's Campaign to Burnish Its Brand. *The New York Times*, p. B7, 6 maio 2009; BAJARIN, Tim. Intel Makes Moves in Mobility. *PC Magazine*, 5 out. 2009.

## Panorama brasileiro

### Grupo Petrópolis

Por Francisco Antonio Serralvo

Alavancado pelo aumento do poder de compra da classe média, o Brasil é hoje o terceiro maior país do mundo em produção de cervejas. Com um volume anual de 13,3 bilhões de litros, perde apenas para a China, cuja produção anual está na casa dos 35 bilhões de litros, e para os Estados Unidos, que produz anualmente por volta de 24 bilhões de litros. Segundo dados do Sindicato Nacional da Indústria da Cerveja (Sindicerv), o mercado cervejeiro no Brasil emprega mais de 1,7 milhão de pessoas e representa, aproximadamente, 1,6 por cento do PIB brasileiro.

Em um segmento em que a qualidade (notadamente o sabor), o preço, a distribuição massiva e a comunicação intensiva são fatores determinantes para a formulação estratégica do produto, o mercado brasileiro de cervejas sempre se

caracterizou por uma forte rivalidade entre os competidores do setor. Dominado a partir da metade dos anos 1950 pelas marcas Brahma e Antarctica (hoje pertencentes ao mesmo grupo, Anheuser-Busch InBev, antiga AmBev — empresa que resultou da união, em 1999, da Brahma e Antarctica), o setor viu surgir em meados dos anos 1960 a marca Skol (adquirida pela Brahma no ano de 1980) e, mais tarde, a marca Kaiser (hoje pertencente ao grupo Heineken). A partir dos anos 1990, o mercado brasileiro passou a contar com novas cervejarias, entre elas a Schincariol (atualmente pertencente ao grupo japonês Kirin) e o Grupo Petrópolis (único grupo nacional entre os grandes fabricantes de cervejas no Brasil), movimento esse que só fez aumentar de forma significativa a rivalidade no mercado.

Fundado em 1994, na cidade de Petrópolis, região serrana do Rio de Janeiro, o Grupo Petrópolis está presente

em 13 estados, contando com quatro fábricas (Petrópolis, Teresópolis, Boituva e Rondonópolis), e também com dezenas de centros de distribuição autorizada, estrategicamente instalados em pontos-chave do território nacional.

Focado na produção de cervejas que primam pela qualidade e identificadas com o gosto do consumidor brasileiro, o Grupo Petrópolis tem o seguinte alinhamento estratégico (segundo informações retiradas do portal do Grupo Petrópolis):

### Missão

*Ser uma empresa empreendedora com produtos e serviços de excelência e marcas fortes, buscando o crescimento sustentável e rentável, valorizando nossos colaboradores e assegurando a plena satisfação dos consumidores.*

### Visão

*Ser reconhecida como a melhor empresa de bebidas do país pela excelência de seus produtos e serviços por meio dos seus processos, potencial competitivo e colaboradores.*

### Valores

- Comprometimento
- Objetividade e simplicidade
- Empreendedorismo
- Respeito
- Integridade

O Grupo Petrópolis, reconhecido por seus consumidores como a empresa das marcas jovens e inovadoras, vem mantendo sua meta de expansão acumulando mais sucessos e conquistas em sua história, conforme o plano estratégico desenhado nos últimos anos.

Dona das marcas Crystal, Itaipava, Lokal, BlackPrincess, Petra e Weltenburger, conseguiu rápida expansão dos seus negócios com uma estratégia diferenciada na oferta dos seus produtos, sendo a primeira empresa a lançar uma cerveja em lata com selo protetor, ficando tal produto popularmente conhecido como a “cerveja seladinha”. Foi beneficiada também pela localização de sua fábrica na cidade de Petrópolis, no Rio de Janeiro, a qual foi associada na produção de sua principal marca, a Itaipava, com a pura e genuína água da região da serra fluminense, o que atribuiu qualidade diferenciada ao produto.

Centralizando suas forças em estratégias de distribuição (procurando equalizar os custos com a localização de centros de distribuição próximos das zonas de maior concentração de consumo), aprimoramento da qualidade do produto (com refinamento do processo de produção na busca do paladar mais apurado e próximo do seu principal público-alvo, mercado notadamente por uma faixa etária mais jovem) e forte programa de comunicação de marketing (atualmente focado em seu grande diferencial — única empresa com capital 100 por cento nacional), o Grupo Petrópolis tem investido fortemente na qualificação de seus recursos humanos e de seus distribuidores, com o intuito de obter total engajamento, que melhorará seu desempenho e, conseqüentemente, o seu diferencial competitivo.

Sua estratégia competitiva, inicialmente focada nas regiões Sul, Sudeste e Centro-Oeste do país, está migrando para a liderança total em custos (suas marcas mais vendidas situam-se na faixa intermediária de preços no mercado, um pouco acima da Nova Schin e Kaiser, e abaixo do preço da Brahma e da Skol), buscando fortalecer sua atuação no Nordeste do país. Para fazer frente a sua estratégia de crescimento, em que pretende dobrar a participação no mercado brasileiro de cervejas até o ano de 2020, o plano de expansão, já formalizado, prevê a construção de duas fábricas no Nordeste do Brasil, uma em Alagoinhas (Bahia) e outra em Itapissuma (Pernambuco). O Grupo Petrópolis planeja atingir a cobertura de 100 por cento do território nacional até o ano de 2020, ante 35 por cento que tem no presente. Com a implantação das novas fábricas, deverão ser criados também 40 novos revendedores na região, sendo 12 em Pernambuco, 5 em Alagoas, 7 na Paraíba, 6 no Rio Grande do Norte e 11 no Ceará.

O esforço de marketing do Grupo Petrópolis tem sido recompensado, pois a empresa assumiu a segunda colocação no mercado nacional no ano de 2011, contando com 10,9 por cento de participação do mercado liderado pela InBev, com 68,5 por cento de participação, e seguida de perto pela Schincariol, que possui 10,7 por cento. A quarta colocada, Grupo Heineken, detém 8,5 por cento de participação no mercado (Nielsen, 2011). Seu crescimento tem sido constante e, mesmo diante da acirrada disputa com seus competidores, a empresa espera isolar-se no segundo lugar do disputadíssimo mercado cervejeiro do Brasil.

### Questões

1. Quais são os pontos fortes do Grupo Petrópolis? Em que aspectos o Grupo Petrópolis deverá tomar maiores cuidados?
2. Que oportunidades e ameaças o Grupo Petrópolis deverá considerar no mercado de cervejas brasileiro?
3. Que recomendações você faria aos executivos de marketing do Grupo Petrópolis?

**Fonte:** BLOG CERVEJAS DO MUNDO. Disponível em: <<http://www.cervejasdomundo.com/Brasil3.htm>>. Acesso em: 6 set. 2012; CERVEJA BRASIL. CERVEJARIA ITAIPAVA — Sindicato Nacional da Indústria da Cerveja. Disponível em: <[www.sindicerv.com.br](http://www.sindicerv.com.br)>. Acesso em: 7 set. 2012; CERVEJARIA Petrópolis — Em pleno vapor. *Blog Brasil Management*, 11 jan. 2009. Disponível em: <<http://brasilmanagement.blogspot.com.br/2009/01/cervejaria-petropolis-em-pleno-vapor.html>>. Acesso em: 7 set. 2012; FOLHA DE S.PAULO. Disponível em: <[www.folha.uol.com.br](http://www.folha.uol.com.br)>. Acesso em: 7 set. 2012; GRUPO PETRÓPOLIS. Disponível em: <[www.grupopetropolis.com.br](http://www.grupopetropolis.com.br)>. Acesso em: 7 set. 2012; JORNAL DA TARDE ON-LINE. Disponível em: <[www.jt.com.br](http://www.jt.com.br)>. Acesso em: 7 set. 2012; NIELSEN. Disponível em: <[br.nielsen.com](http://br.nielsen.com)>. Acesso em: 7 set. 2012; PETRÓPOLIS aposta em cerveja light para ganhar mercado. *Estadão.com*, 15 fev. 2012. Disponível em: <<http://www.estadao.com.br/noticias/geral,petropolis-aposta-em-cerveja-light-para-ganhar-mercado,836240,0.htm>>. Acesso em: 6 set. 2012; PETRÓPOLIS investe R\$ 600 mi em 2ª fábrica no NE. *Exame.com*, 24 ago. 2012. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/empresas/industria/noticias/petropolis-investe-r-600-mi-em-2a-fabrica-no-ne-2>>. Acesso em: 5 set. 2012; REVISTA VEJA — RADAR ONLINE. Disponível em: <[veja.abril.com.br/blog/radar-on-line](http://veja.abril.com.br/blog/radar-on-line)>. Acesso em: 7 set. 2012; SINDICERV — Sindicato Nacional da Indústria da Cerveja. Disponível em: <[www.sindicerv.com.br](http://www.sindicerv.com.br)>. Acesso em: 7 set. 2012.

**Francisco Antonio Serralvo** é professor titular da cadeira de Marketing da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo — PUC/SP.

## Exemplo de plano de marketing

### 1. Resumo executivo

A Pegasus Sports International é um fabricante start-up de acessórios para patinação. Além disso, em parceria com uma loja de patins local, está desenvolvendo o SkateTours, um serviço que leva os clientes para uma tarde de patinação in-line, com direito a alguns dos acessórios da Pegasus, como o SkateSails. O mercado de acessórios para patins tem sido largamente ignorado. Embora existam vários grandes fabricantes de patins, o mercado de acessórios não vem recebendo a mesma atenção. Isso proporciona à Pegasus uma oportunidade extraordinária de crescimento. Prática em ascensão, a patinação é tida ainda hoje como uma atividade recreativa. Existe, entretanto, um número crescente de competições que a envolvem, incluindo esportes em equipe, como o hóquei, ou individuais, como corridas de patins. A Pegasus está empenhada em ampliar esses mercados, assim como em desenvolver um mercado de transporte por patins, visando a um uso mais utilitário. Vários produtos desenvolvidos por ela estão com pedido de patente requerido, e pesquisas de mercado indicam que existe grande demanda por eles. Assim, a Pegasus alcançará rapidamente uma penetração significativa de mercado graças a um modelo de negócios sólido, um planejamento de longo prazo e uma equipe administrativa forte, capaz de concretizar essa oportunidade. Seus três principais executivos têm, juntos, mais de 30 anos de experiência pessoal e no setor. Essa extensa experiência proporciona à empresa informações empíricas, assim como o desejo de oferecer ao mercado de patins os tão necessários acessórios. Inicialmente, os produtos serão vendidos pela Internet. Essa abordagem “à la Dell”, direto ao consumidor, permitirá à Pegasus alcançar margens maiores e um relacionamento estreito com os clientes, trunfo essencial para fabricar produtos com uma demanda real de mercado. Até o fim do ano, a Pegasus terá desenvolvido também relacionamentos com diferentes lojas de patins e começará a vender alguns de seus produtos por intermédio de varejistas.

### 2. Análise da situação

A Pegasus está em seu primeiro ano de operação. Seus produtos foram bem recebidos e o marketing será a chave para

## Pegasus Sports International\*

desenvolver a marca e o conhecimento do produto, assim como para o crescimento da base de clientes. A Pegasus International oferece diversos acessórios para patinação, dirigidos ao crescente setor de patins in-line.

### 2.1 Resumo do mercado

A empresa possui boas informações sobre o mercado e conhece bem os atributos comuns do cliente mais almejado. Essas informações serão aproveitadas para entender melhor o público e suas necessidades específicas, bem como para saber como se comunicar melhor com ele.

#### Mercados-alvo

- Recreação
- Condicionamento físico
- Velocidade
- Hóquei
- Esporte radical

#### 2.1.1 Demografia do mercado

O perfil do cliente típico da Pegasus se enquadra nos seguintes fatores geográficos, demográficos e comportamentais:

#### Fatores geográficos

- A Pegasus não definiu uma área geográfica como alvo. Com base no amplo alcance da Internet e em múltiplos serviços de entrega, ela pode atender tanto clientes domésticos quanto internacionais.
- A população-alvo estimada é de 31 milhões de usuários.

#### Fatores demográficos

- Tanto homens quanto mulheres são usuários, em proporção praticamente equivalente.
- Idade entre 13 e 46 anos, com 48 por cento dos usuários concentrados na faixa etária de 23 a 34 anos. Os usuários que procuram por recreação estão dispersos por uma faixa mais ampla de idade, variando de jovens a adultos ativos. Os usuários que buscam condicionamento físico têm em

**TABELA 2.1** Projeção de mercado-alvo

Projeção de mercado-alvo							
Clientes potenciais	Crescimento	2011	2012	2013	2014	2015	CAGR*
Recreação	10%	19.142.500	21.056.750	23.162.425	25.478.668	28.026.535	10%
Condicionamento físico	15%	6.820.000	7.843.000	9.019.450	10.372.368	11.928.223	15%
Velocidade	10%	387.500	426.250	468.875	515.763	567.339	10%
Hóquei	6%	2.480.000	2.628.800	2.786.528	2.953.720	3.130.943	6%
Esporte radical	4%	2.170.000	2.256.800	2.347.072	2.440.955	2.538.593	4%
Total	10,48%	31.000.000	34.211.600	37.784.350	41.761.474	46.191.633	10,48%

\*Sigla em inglês para *Compound Annual Growth Rate*, ou taxa composta de crescimento anual.

\* Este exemplo foi fornecido pela Palo Alto Software, Inc. Você pode encontrar planos de marketing mais detalhados em <www.mplans.com> (em inglês).



média de 20 a 40 anos. Os usuários que valorizam a velocidade estão nas faixas de 20 a 30 anos. A idade do segmento de jogadores de hóquei e do segmento de esporte radical é similar.

- Entre os usuários com mais de 20 anos, 65 por cento estudou apenas até o ensino médio ou o curso técnico.
- Os usuários adultos têm renda média anual de US\$ 47 mil.

#### Fatores comportamentais

- Usuários praticam esportes, não necessariamente porque visam a uma vida mais saudável, mas sim porque gostam do esporte em si.
- Usuários gastam dinheiro em acessórios, geralmente equipamentos esportivos.
- Usuários apresentam estilo de vida ativo, que inclui algum tipo de atividade de lazer no mínimo de duas a três vezes por semana.

#### 2.1.2 Necessidades do mercado

A Pegasus proporciona à comunidade de patinadores uma ampla gama de acessórios para todas as atividades que envolvem patinação. Seu objetivo é oferecer os seguintes benefícios para seus clientes:

- **Artigos de qualidade.** Os clientes trabalham duro para ganhar seu dinheiro e não gostariam de desperdiçá-lo em produtos descartáveis que durem apenas um ou dois anos.
- **Design criterioso.** O mercado de patinação não dispõe de produtos elaborados que atendam às necessidades dos praticantes. A experiência da Pegasus no setor e a dedicação pessoal ao esporte proporcionarão à empresa as informações necessárias para fabricar produtos com design criterioso.
- **Atendimento ao cliente.** Somente com um atendimento exemplar é possível construir um negócio sustentável, com uma base de clientes fiéis.

#### 2.1.3 Tendências do mercado

A Pegasus vai se distinguir por comercializar produtos até então não disponíveis. A ênfase do mercado, até o momento, tem sido em vender patins e algumas poucas peças de reposição. Como o mercado de patinadores não está restrito a um único país, continente ou faixa etária, existe um mercado global. A Pegasus possui produtos para praticamente todos os grupos de patinadores. O segmento que cresce mais rápido é o de pessoas que adotaram a prática com o objetivo de aprimorar seu condicionamento físico. Portanto, o marketing está sendo direcionado para esse grupo. O BladeBoots permitirá que os usuários entrem em estabelecimentos sem precisar tirar seus patins. O segmento-alvo do BladeBoots é o maior deles, o de patinação para recreação. Os SkateAids, por outro lado, são voltados para todos os patinadores.

O skatesailing (patinação à vela) também impulsionará a patinação. Trata-se, basicamente, de um esporte para o patinador de nível médio a avançado. Seu potencial de crescimento é tremendo. As velas fabricadas pela Pegasus foram vendidas na Europa e seguem um padrão semelhante ao do windsurfe — esporte que surgiu em Santa Monica, na Califórnia, mas não deslançou até ganhar popularidade na Europa.

Outra tendência é a patinação em grupo. Um número cada vez maior de grupos se reúne no mundo inteiro para andar de patins. Em São Francisco, por exemplo, há um grupo de patinação noturna que reúne centenas de pessoas. As tendências de

mercado mostram um crescimento contínuo em todas as modalidades da patinação.

#### 2.1.4 Crescimento do mercado

Com o preço dos patins caindo graças à existência de muitas empresas concorrentes, o mercado apresentou um crescimento estável no mundo, embora as vendas tenham sofrido desaceleração em alguns mercados. A estimativa de crescimento para 2007 era de 35 milhões de unidades. Um número crescente de pessoas está descobrindo — ou, em muitos casos, redescobrando — os benefícios para a saúde e a diversão proporcionados pela patinação.

### 2.2 Análise SWOT

A análise SWOT a seguir captura as principais forças e fraquezas da empresa, bem como descreve as oportunidades e ameaças que se apresentam à Pegasus.

#### 2.2.1 Forças

- Experiência e profundo conhecimento do setor.
- Projetistas de produto criativos, porém práticos.
- Utilização de um modelo de negócios altamente eficiente, baseado na venda e distribuição direta ao cliente.

#### 2.2.2 Fraquezas

- A necessidade de recorrer a capital externo para promover o crescimento do negócio.
- A falta de varejistas que possam trabalhar diretamente com o cliente para gerar conhecimento de marca e de produto.
- A dificuldade de desenvolver conhecimento de marca por se tratar de uma empresa start-up.

#### 2.2.3 Oportunidades

- Participação em um setor em crescimento.
- Redução nos custos do produto graças à economia de escala.
- Possibilidade de alavancar os esforços de marketing de outros participantes do setor e assim contribuir para o crescimento do mercado em geral.

#### 2.2.4 Ameaças

- Concorrência futura/potencial de um participante já estabelecido no mercado.
- Uma retração na economia que possa ter efeito negativo sobre o modo como as pessoas consomem produtos para esportes ou lazer.
- A publicação de um estudo que coloque em questão a segurança na prática do esporte ou a impossibilidade de prevenir traumatismos graves causados por ele.

### 2.3 Concorrência

A Pegasus Sports International está formando seu próprio mercado. Embora existam algumas empresas que fabricam as velas e as folhas que os patinadores vêm utilizando, a Pegasus é a única cujos produtos são de fato projetados por patinadores e para eles. As velas fabricadas pelos concorrentes não são desenhadas especificamente para patinação, mas para windsurfe ou skateboard. No caso dos foils, o armazenamento e o transporte não são práticos. Existem diversos concorrentes indiretos, que são os próprios fabricantes de patins. Após muitos anos no mercado, essas empresas podem acabar se tornando concorrentes diretos, produzindo acessórios para os patins que fabricam.

## 2.4 Produtos

Hoje, a Pegasus Sports International oferece diversos produtos:

- O primeiro produto desenvolvido foi o BladeBoots, uma capa para as rodas e para a estrutura de patins in-line, que permite aos praticantes entrar em lugares onde normalmente não é permitido seu uso. O BladeBoots vem com uma pequena bolsa e um cinto que se convertem em uma sacola prática para carregar patins.
- O segundo produto é o SkateSails. As velas são desenhadas especificamente para patinação. O feedback que a Pegasus tem recebido dos patinadores indica que o skatesailing pode se tornar um esporte muito popular. O processo de registro de marca desse produto está em andamento.
- O terceiro produto, o SkateAid, terá sua produção iniciada em dezembro. Outras ideias para produtos estão sendo desenvolvidas, mas não serão reveladas antes que a Pegasus possa protegê-las com um pedido de patente.

## 2.5 Fatores-chave para o sucesso

O fator-chave para o sucesso é desenhar e fabricar produtos que atendam à demanda do mercado. Além disso, a Pegasus deve garantir a satisfação total do cliente. Caso esses fatores se concretizem, a Pegasus se tornará uma empresa lucrativa e sustentável.

## 2.6 Questões fundamentais

Sendo uma start-up, a Pegasus ainda está em seus estágios iniciais. As questões fundamentais para ela são:

- Estabelecer-se como a empresa líder em acessórios para patinação.
- Buscar o crescimento controlado — isto é, os gastos com folha de pagamento nunca devem exceder a base de receita. Isso ajudará a proteger a empresa contra recessões.
- Monitorar constantemente a satisfação do cliente, assegurando que a estratégia de crescimento jamais comprometa a qualidade do atendimento e os níveis de satisfação.

## 3. Estratégia de marketing

O segredo para uma estratégia de marketing eficiente é focar os segmentos de velocidade, condicionamento físico e recreação. A Pegasus pode cobrir cerca de 80 por cento do mercado de patinação porque fabrica produtos dirigidos a todos os segmentos. Ela consegue atender os diferentes segmentos porque, embora cada um deles seja distinto em termos de usuários e equipamentos, seus produtos são úteis para todos.

### 3.1 Missão

A missão da Pegasus Sports International é oferecer ao cliente os melhores acessórios para patinação disponíveis no mercado. "Nós existimos para atrair e manter clientes. A adoção rigorosa desse lema garantirá nosso sucesso. Nossos serviços e produtos superarão as expectativas dos clientes."

### 3.2 Objetivos de marketing

- Manter um forte crescimento positivo em cada trimestre (apesar dos padrões de vendas sazonais).
- Alcançar um aumento contínuo de penetração no mercado.

- Reduzir os custos de aquisição de cliente em 1,5 por cento por trimestre.

### 3.3 Objetivos financeiros

- Aumentar a margem de lucro em 1 por cento por trimestre devido à eficiência e a ganhos com economia de escala.
- Manter um orçamento significativo de pesquisa e desenvolvimento (como um percentual das vendas) para incentivar o desenvolvimento de novos produtos.
- Alcançar uma taxa de crescimento da ordem de dois ou três dígitos nos três primeiros anos.

### 3.4 Mercados-alvo

A patinação é um mercado mundial com mais de 31 milhões de praticantes e de crescimento contínuo, e a estatística fornecida pela Sporting Goods Manufacturers Association, associação de fabricantes de artigos esportivos dos Estados Unidos, demonstra que o nicho já está criado. A meta da Pegasus é expandir esse mercado promovendo o skatesailing, um novo esporte popular tanto em Santa Monica como em Venice, na Califórnia. A mesma pesquisa indica que, atualmente, a patinação tem mais participação do que o futebol americano, o softball, o esqui e o snowboarding juntos. A participação da patinação subdividida em categorias é: 1+ por cento velocidade (em crescimento), 8 por cento hóquei (em declínio), 7 por cento esporte radical (em declínio), 22 por cento condicionamento físico (cerca de 7 milhões de pessoas — é a categoria de crescimento mais rápido) e 61 por cento recreação (iniciantes). Os produtos da Pegasus focam os segmentos de condicionamento físico e recreação, porque são os de maior crescimento. Esses grupos estão se voltando para a saúde e para a prática de exercícios e, juntos, podem chegar facilmente a 85 por cento (ou 26 milhões) do mercado nos próximos cinco anos.

### 3.5 Posicionamento

A Pegasus se posicionará como a empresa líder em acessórios para patinação. Esse posicionamento será alcançado pela alavancagem de sua vantagem competitiva: experiência no setor e paixão pelo esporte. A Pegasus é uma empresa de artigos para patinação formada por patinadores e para eles. Sua administração pode usar a vasta experiência e a paixão pessoal pelo esporte para desenvolver acessórios inovadores, úteis para uma ampla gama de praticantes.

### 3.6 Estratégias

O objetivo único é posicionar a Pegasus como a fabricante líder de acessórios para patinação, atendendo tanto o mercado doméstico quanto o internacional. A estratégia de marketing buscará de início criar um conhecimento do cliente sobre os produtos e serviços oferecidos e, depois, desenvolver uma base de clientes. A mensagem que a Pegasus pretende transmitir é de que oferece os mais úteis e bem desenhados acessórios para patinação. Essa mensagem será comunicada por diversos meios. Primeiro, pelo próprio site da empresa, no qual os consumidores encontrarão muitas informações sobre os produtos e poderão fazer pedidos. Para transmitir a percepção de profissionalismo e utilidade dos produtos e serviços da Pegasus, muito dinheiro e tempo serão investidos nesse site.

Em segundo lugar, a Pegasus pretende publicar anúncios em várias revistas do setor. Existem diversas publicações especia-

lizadas, destinadas a promover o setor de patinação como um todo. Além disso, alguns periódicos menores atendem segmentos específicos do setor de patinação. Por último, serão utilizados folhetos promocionais de vendas. Os dois meios anteriores criarão demanda para os folhetos, que serão então enviados aos clientes. O custo dos folhetos será pequeno porque serão utilizadas as informações já compiladas no site.

### 3.7 Programa de marketing

O programa de marketing da Pegasus compõe-se das seguintes abordagens de determinação de preço, distribuição, propaganda e promoção e atendimento ao cliente:

- **Determinação de preço.** Será baseada em um preço por produto no varejo.
- **Distribuição.** Inicialmente, a Pegasus utilizará um modelo de distribuição direta ao consumidor. Com o tempo, usará varejistas também.
- **Propaganda e promoção.** Diversas ferramentas serão empregadas no esforço promocional.
- **Atendimento ao cliente.** A Pegasus se empenhará para alcançar níveis de referência no atendimento ao cliente.

### 3.8 Pesquisa de marketing

A Pegasus tem a sorte de estar localizada no centro do mundo da patinação: Venice, Califórnia. Para tirar o melhor proveito disso, ela pode trabalhar com muitos dos diferentes patinadores que vivem na região. Na verdade, a Pegasus testou todos os seus produtos não só com seus diretores, que são exímios patinadores, mas também com muitos outros praticantes dedicados e alguns “novatos” de Venice. Esse extenso teste de produto com uma ampla variedade de usuários proporcionou um feedback valioso, que levou a diversos aprimoramentos de design.

## 4. Projeções financeiras

Esta seção oferecerá uma visão financeira da Pegasus em relação às atividades de marketing. A empresa lançará mão de análise do ponto de equilíbrio, previsão de vendas e previsão de despesas e mostrará como essas atividades se incluem na estratégia de marketing.

### 4.1 Análise do ponto de equilíbrio

Segundo essa análise, serão necessários US\$ 7.760 mensais em receita de vendas para alcançar o ponto de equilíbrio.

**TABELA 4.1** Análise do ponto de equilíbrio

Análise do ponto de equilíbrio:	
Ponto de equilíbrio de unidades por mês	62
Ponto de equilíbrio de vendas por mês	US\$ 7.760
Suposições:	
Receita média por unidade	US\$ 125,62
Custos variáveis médios por unidade	US\$ 22,61
Custos fixos estimados por mês	US\$ 6.363

### 4.2 Previsão de vendas

A Pegasus considera os números da previsão de vendas conservadores. Ela vai aumentar consistentemente as vendas conforme o orçamento de propaganda permitir. Embora a projeção de mercado-alvo (Tabela 2.1) tenha subdividido os clientes potenciais em diversos grupos, a previsão de vendas os agrupa em duas categorias: recreação e competição. Reduzir o número de categorias permite ao leitor compreender rapidamente a informação, tornando o gráfico mais funcional.

**TABELA 4.2** Previsão de vendas mensal

Previsão de vendas			
Vendas	2011	2012	2013
Recreação	US\$ 455.740	US\$ 598.877	US\$ 687.765
Competição	US\$ 72.918	US\$ 95.820	US\$ 110.042
Vendas totais	US\$ 528.658	US\$ 694.697	US\$ 797.807
Custo direto das vendas	2011	2012	2013
Recreação	US\$ 82.033	US\$ 107.798	US\$ 123.798
Competição	US\$ 13.125	US\$ 17.248	US\$ 19.808
Custo subtotal das vendas	US\$ 95.158	US\$ 125.046	US\$ 143.606

### 4.3 Previsão de despesas

A previsão de despesas será usada como ferramenta para, por um lado, manter o departamento dentro da meta e, por outro, indicar a necessidade de correções ou modificações para a implementação adequada do plano de marketing.

**TABELA 4.3** Marcos

Plano					
Marcos	Data de início	Data de término	Orçamento	Gerente	Departamento
Conclusão do plano de marketing	01/01/2011	01/02/2011	US\$ 0	Stan	Marketing
Conclusão do site	01/01/2011	15/03/2011	US\$ 20.400	Externo	Marketing
Campanha de propaganda (1)	01/01/2011	30/06/2011	US\$ 3.500	Stan	Marketing
Campanha de propaganda (2)	01/03/2011	30/12/2011	US\$ 4.550	Stan	Marketing
Desenvolvimento do canal de varejo	01/01/2011	30/11/2011	US\$ 0	Stan	Marketing
Total			US\$ 28.450		

**TABELA 4.4** Orçamento de despesas de marketing

Orçamento de despesas de marketing	2011	2012	2013
Site	US\$ 25.000	US\$ 8.000	US\$ 10.000
Propaganda	US\$ 8.050	US\$ 15.000	US\$ 20.000
Material impresso	US\$ 1.725	US\$ 2.000	US\$ 3.000
Vendas totais e despesas de marketing	US\$ 34.775	US\$ 25.000	US\$ 33.000
Porcentagem das vendas	6,58%	3,60%	4,14%
Margem de contribuição	US\$ 398.725	US\$ 544.652	US\$ 621.202
Margem de contribuição/Vendas	75,42%	78,40%	77,86%

## 5.0 Controles

A finalidade do plano de marketing da Pegasus é servir como um guia para a organização. As seguintes áreas serão monitoradas para medir o desempenho:

- Receita: mensal e anual.
- Despesas: mensais e anuais.
- Satisfação do cliente.
- Desenvolvimento de novos produtos.

## 5.1 Implementação

Os marcos descritos a seguir identificam os principais programas de marketing. É importante atingir cada um dentro do prazo e do orçamento.

## 5.2 Organização de marketing

Stan Blade será o responsável pelas atividades de marketing.

## 5.3 Plano de contingência

### Dificuldades e riscos

- Problemas para gerar visibilidade — o preço pago por ser uma start-up baseada na Internet.
- A entrada no mercado de um concorrente já estabelecido no setor.

### As piores situações de risco

- Chegar à conclusão de que o negócio não consegue se sustentar de forma contínua.
- Descobrir que é necessário liquidar equipamentos ou capital intelectual para cobrir passivos.

## Notas

- HOLAHAN, C. Yahoo!’s Bid to Think Small. *BusinessWeek*, p. 94, 26 fev. 2007; ELGIN, B. Yahoo!’s Boulevard of Broken Dreams, *BusinessWeek*, p. 76-77, 13 mar. 2006; HIBBARD, J. How Yahoo! Gave Itself a Face-Lift, *BusinessWeek*, p. 74-77, 9 out. 2006; DELANEY, K. J. As Yahoo! Falters, Executive’s Memo Calls for Overhaul, *Wall Street Journal*, 18 nov. 2006; YAHOO!’S Personality Crisis. *Economist*, p. 49-50, 13 ago. 2005; VOGELSTEIN, F. Yahoo!’s Brilliant Solution. *Fortune*, p. 42-55, 8 ago. 2005.
- KUMAR, N. *Marketing as Strategy: The CEO’s Agenda for Driving Growth and Innovation*. Boston: Harvard Business School Press, 2004; WEBSTER JR., F. E. The Future Role of Marketing in the Organization. In: LEHMANN, D. R.; JOCZ, K. (Eds.). *Reflections on the Futures of Marketing*. Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 1997. p. 39-66.
- PORTER, M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, 1985.
- Para outros estudos sobre benchmarking, ver VORHIES, D. W.; MORGAN, N. A. Benchmarking Marketing Capabilities for Sustained Competitive Advantage, *Journal of Marketing* 69, p. 80-94, jan. 2005.
- HAMMER, M.; CHAMPY, J. *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. New York: Harper Business, 1993.
- Ibid.; KATZENBACH, J. R.; SMITH, D. K. *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. Boston: Harvard Business School Press, 1993.
- IZUMI, S. Sony to Halve Suppliers. *Reuters*, 21 maio 2009.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, p. 79-91, maio/jun. 1990.
- DAY, G. S. The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing* 58, p. 38, out. 1994.
- DAY, G. S.; SCHOEMAKER, P. J. H. *Peripheral Vision: Detecting the Weak Signals That Will Make or Break Your Company*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2006; SCHOEMAKER, P. J. H.; DAY, G. S. How to Make Sense of Weak Signals. *MIT Sloan Management Review*, p. 81-89, 2009.
- KODAK Plans to Cut Up to 5,000 More Jobs. *Bloomberg News*, 8 fev. 2007; LAZAROFF, L. Kodak’s Big Picture Focusing on Image Change, *Chicago Tribune*, 29 jan. 2006.
- PEW Internet and American Life Project Survey, nov./dez. 2000.
- DRUCKER, P. *Management: Tasks, Responsibilities and Practices*. New York: Harper and Row, 1973. (Capítulo 7).
- Kawasaki também sugere com bom humor verificar a declaração de missão do personagem de quadrinhos Dilbert: *Dilbert.com*.
- FREEDMAN, P. The Age of the Hollow Company. *TimesOnline*, 25 abr. 2004; PEW Internet and American Life Project Survey, nov./dez. 2000.
- THE ECONOMIST: Business Miscellany. London: Profile Books Ltd, 2005. p. 32-33.
- RAYPORT, J. F.; JAWORSKI, B. J. *e-commerce*. New York: McGraw-Hill, 2001. p. 116.
- KEMMLER, T.; KUBICOVÁ, M.; MUSSLEWHITE, R.; PREZEAU, R. E-Performance II —The Good, the Bad, and the Merely Average, an exclusive to *mckinseyquarterly.com*, 2001.
- HOROVITZ, B. Campbell’s 10-Year Goal to Clean Up a Soupy Mess. *USA Today*, p. 1B, 26 jan. 2009.

20. POMERANTZ, D. Leading Man. *Forbes*, p. 82-97, 19 maio 2008; OVIDE, S. Ad Slump. Web Charges Hurt News Corp., *Wall Street Journal*, p. B4, 6 ago. 2009.
21. Esta seção é baseada em GRANT, R. M. *Contemporary Strategy Analysis*. 7. ed. New York: John Wiley & Sons, 2009. (Capítulo 17).
22. LOWRY, T. ESPN's Cell Phone Fumble. *BusinessWeek*, p. 26, 30 out. 2006.
23. EISINGER, J. The Marriage from Hell. *Condé Nast Portfolio*, p. 84-88, 132, fev. 2008.
24. GOODMAN, T. NBC Everywhere? *San Francisco Chronicle*, 4 set. 2003.
25. FORTT, J.; HURD, M. Superstar. *Fortune*, p. 35-40, 9 jun. 2008.
26. MCGREGOR, J. The World's Most Innovative Companies. *BusinessWeek*, p. 63-74, 24 abr. 2006.
27. MCCARTHY, E. J. *Basic Marketing: A Managerial Approach*. 12. ed. Homewood, IL: Irwin, 1996.
28. SHOEMAKER, P. J. H. Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking. *Sloan Management Review*. 1995. p. 25-40.
29. GROVER, R. Hollywood Ponders a Post-DVD Future. *BusinessWeek*, p. 56, 2 mar. 2009; BROOKS Barnes, Movie Studios See a Threat in Growth of Redbox, *New York Times*, 7 set. 2009.
30. KOTLER, P. *Kotler on Marketing*. New York: Free Press, 1999.
31. Ibid.
32. HISE, P. Was It Time to Go Downmarket? *Inc.*, p. 47, set. 2006; SAUER, P. J. Returning to Its Roots, *Inc.*. Disponível em: <[www.loanbright.com](http://www.loanbright.com)>. Acesso em: nov. 2007.
33. DODD, D.; FAVARO, K. Managing the Right Tension. *Harvard Business Review*, p. 62-74, dez. 2006.
34. PORTER, M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980. (Capítulo 2).
35. PORTER, M. E. What Is Strategy? *Harvard Business Review*, p. 61-78, nov./dez. 1996.
36. Para algumas leituras sobre alianças estratégicas, ver HARBISON, J. R.; PEKAR, P. *Smart Alliances: A Practical Guide to Repeatable Success*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1998; LORANGE, P.; ROOS, J. *Strategic Alliances: Formation, Implementation and Evolution*. Cambridge, MA: Blackwell, 1992; LEWIS, J. D. *Partnerships for Profit: Structuring and Managing Strategic Alliances*. New York: Free Press, 1990.
37. BHARAT BOOK BUREAU. *Strategic Alliances in World Pharma and Biotech Markets*, maio 2008.
38. CAPELL, K. Vodafone: Embracing Open Source with Open Arms, *BusinessWeek*, p. 52-53, 20 abr. 2009; CALL the Carabinieri. *The Economist*, p. 75, 16 maio 2009.
39. COOPER, R.; KALPAN, R. S. Profit Priorities from Activity-Based Costing. *Harvard Business Review*, p. 130-135, maio/jun. 1991.
40. Ver KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
41. PETERS, T. J.; WATERMAN JR., R. H. *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Harper and Row, 1982. p. 9-12.
42. KOTTER, J. P.; HESKETT, J. L. *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press, 1992; DAVIS, S. M. *Managing Corporate Culture*. Cambridge, MA: Ballinger, 1984; DEAL, T. E.; KENNEDY, A. A. *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1982; CORPORATE CULTURE. *BusinessWeek*, p. 148-160, 27 out. 1980.
43. WOOD, M. R. *The Marketing Plan: A Handbook*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2003.
44. LEHMANN, D. R.; WINER, R. S. *Product Management*. 3. ed. Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2001.
45. HERTZ, D. B. Risk Analysis in Capital Investment. *Harvard Business Review*, p. 96-106, jan./fev. 1964.





# Coleta de informações e previsão de demanda

## PARTE 2 Captação de oportunidades de marketing

Neste capítulo, abordaremos as seguintes questões:

1. Quais são os componentes de um moderno sistema de informações de marketing?
2. Quais registros internos são úteis para tal sistema?
3. O que um sistema de inteligência de marketing envolve?
4. Quais são as principais tendências macroambientais?
5. Como as empresas podem medir e prever demanda com precisão?

**Tomar decisões de marketing é tanto uma arte quanto uma ciência.** Para criar o clima de entendimento e inspiração necessário ao processo de tomada de decisão de marketing, as empresas devem possuir informações abrangentes e atualizadas sobre as tendências macroambientais e os efeitos microambientais específicos ao seu negócio. Os profissionais de marketing holístico reconhecem que o ambiente de marketing apresenta constantemente novas oportunidades e ameaças e entendem a importância de continuamente monitorar, analisar e se adaptar a esse ambiente.

*A forte crise de crédito e a desaceleração econômica de 2008-2009 provocaram profundas mudanças no comportamento do consumidor, que passou a cortar e realocar gastos. As vendas de artigos discricionários como brinquedos, mobiliário, vestuário, joias e artigos para o lar caíram. As vendas de marcas de luxo como Mercedes — que, durante anos, foram impulsionadas por baby boomers esbanjadores — declinaram para um terço. Enquanto isso, as marcas que ofereciam soluções simples e acessíveis prosperaram. O faturamento da General Mills, líder de vendas, com produtos como Cheerios, Wheaties, sopa Progress e Hamburger Helper cresceu. Os consumidores também passaram a comprar de modo diferente, e em lugares diferentes, e as vendas de marcas próprias de baixo custo aumentaram. Praticamente todas as empresas se perguntavam se uma nova era de prudência e frugalidade estava surgindo e, nesse caso, qual seria a reação apropriada.*



**A grave recessão econômica que teve início em 2008 levou muitas empresas a reduzir seus preços e recorrer a liquidações para reter clientes.**

**As empresas estão ajustando a forma de fazer negócios por outras razões, além das econômicas.** Praticamente todos os setores foram afetados por transformações radicais nos ambientes tecnológico, demográfico, sociocultural, natural e político-legal. Neste capítulo, examinaremos como as empresas podem desenvolver processos para identificar e rastrear tendências. Também delinearemos como elas podem desenvolver boas previsões de vendas. O Capítulo 4 examinará como os profissionais de marketing podem conduzir pesquisas mais customizadas para abordar problemas específicos de marketing.

**Baby boomers** referem-se a pessoas que nasceram depois da Segunda Guerra Mundial, caracterizando um "boom" populacional.

## Componentes de um moderno sistema de informações de marketing

A maior responsabilidade de identificar mudanças significativas no mercado é dos profissionais de marketing de uma empresa. Esses profissionais contam com duas vantagens para executar sua tarefa: métodos consistentes para coletar informações e o tempo dedicado à interação com clientes e à observação da concorrência e outros grupos externos. Algumas empresas desenvolveram sistemas de informações de marketing que fornecem dados detalhados sobre as necessidades, as preferências e o comportamento do consumidor.

**DuPont** Com o objetivo de oferecer informações para sua unidade Dacron Polyester — que fornece enchimento para fabricantes de travesseiros e comercializa sua própria marca, a Comforel —, a DuPont conduziu um estudo de marketing para detectar o comportamento do consumidor em relação a travesseiros. A empresa constatou que um de seus desafios é o fato de as pessoas não se desfazerem de seus travesseiros antigos: 37 por cento da amostragem descreveu o relacionamento com seu travesseiro como "um casamento de muitos anos", enquanto outros 13 por cento o caracterizaram como um "amigo de infância". Segundo a pesquisa, as pessoas podem ser classificadas em diferentes grupos conforme o tratamento que dão aos travesseiros: há aquelas que os empilham (23 por cento), as que os afofam (20 por cento), as que os enrolam ou dobram (16 por cento), as que os abraçam (16 por cento) e as que os socam até eles ficarem com um formato mais confortável (10 por cento). As mulheres são mais propensas a afofar, e os homens, a dobrar. A predominância de pessoas que empilham o travesseiro levou a empresa a vender embalagens com duas unidades do produto, além de comercializar travesseiros com diferentes níveis de maciez e firmeza.<sup>1</sup>

Os profissionais de marketing também detêm muitas informações sobre como os padrões de consumo variam tanto em cada país quanto entre países. Por exemplo, em uma análise *per capita*, constatou-se que na Europa os suíços são os que mais consomem chocolate, os tchecos os que mais bebem cerveja, os portugueses os que mais tomam vinho e os gregos os que mais fumam. A Tabela 3.1 resume essas e outras comparações entre países. Veja as diferenças regionais nos Estados Unidos: os moradores de Seattle compram mais escovas de dentes por pessoa do que em qualquer outra cidade norte-americana, os de Salt Lake City comem mais doces, os de Nova Orleans usam mais ketchup e os de Miami tomam mais suco de ameixa.<sup>2</sup>

**TABELA 3.1** Perfil global dos extremos

Taxa de fertilidade mais alta	Níger	6,88 filhos por mulher
Maior gasto com educação em relação ao PIB	Quiribati	17,8% do PIB
Maior número de assinantes de telefonia móvel	China	547.286.000
Maior número de aeroportos	Estados Unidos	14.951 aeroportos
Maior gasto militar em relação ao PIB	Omã	11,40% do PIB
Maior população de refugiados	Paquistão	21.075.000 pessoas
Maior taxa de divórcio	Aruba	4,4 divórcios por 1.000 habitantes
Maior número de TV em cores por 100 domicílios	Emirados Árabes Unidos	99,7 TVs
Maior índice de assinantes de telefonia móvel	Lituânia	138,1 assinantes por 100 habitantes
Maior público de cinema	Índia	1.473.400.000 espectadores de cinema
Mais consumidores de cerveja <i>per capita</i>	República Tcheca	81,9 litros <i>per capita</i>
Mais consumidores de vinho <i>per capita</i>	Portugal	33,1 litros <i>per capita</i>
Maior número de fumantes <i>per capita</i>	Grécia	8,2 cigarros por dia por pessoa
Maior PIB por pessoa	Luxemburgo	US\$ 87.490
Maior número de doadores a causas humanitárias	Suécia	1,03% do PIB
Mais economicamente dependente da agricultura	Libéria	66% do PIB
Maior número de pessoas economicamente ativas	Ilhas Caimã	69,20%
Maior percentual de mulheres na força de trabalho	Bielorrússia	53,30%
Malha rodoviária mais movimentada	Catar	283,6 veículos por quilômetro de estrada

(continua)

(continuação)

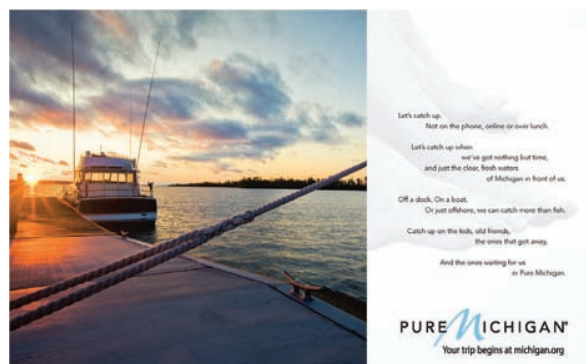
Número de mortes em acidentes nas estradas	África do Sul	31 mortos por 100.000 habitantes
Maior afluxo de turistas	França	79.083.000
Mais alta expectativa de vida	Andorra	83,5 anos
Taxa mais alta de diabetes	Emirados Árabes Unidos	19,5% da população com idades entre 20-79

Fonte: CIA World Fact Book. Disponível em: <<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/xx.html>>. Acesso em: 24 jul. 2009; The Economist's Pocket World in Figures, edição 2009. Disponível em: <[www.economist.com](http://www.economist.com)>.

Empresas com um nível superior de informações podem escolher melhor seus mercados, desenvolver melhores ofertas e executar um planejamento de marketing mais eficiente. O Michigan Economic Development Corporation (MEDC) comparou os dados demográficos de seus visitantes com os de cidades concorrentes na região Centro-Oeste para criar novas mensagens de marketing e campanha turística. As informações ajudaram o MEDC a atrair 3,8 milhões de novas viagens para Michigan, US\$ 805 milhões em gastos de novos visitantes e US\$ 56 milhões em receita tributária incremental do Estado no período de 2004 a 2008.<sup>3</sup>

Toda empresa deve organizar e manter um fluxo contínuo de informações para seus gerentes de marketing. Um sistema de informações de marketing (SIM) é constituído de pessoas, equipamentos e procedimentos dedicados a coletar, classificar, analisar, avaliar e distribuir as informações necessárias de maneira precisa e oportuna para aqueles que tomam as decisões de marketing. Os dois primeiros tópicos serão discutidos aqui; o último será analisado no próximo capítulo.

O sistema de informações de marketing da empresa deve representar o cruzamento entre o que os gerentes pensam que precisam, o que eles realmente necessitam e o que é economicamente viável. Um comitê interno de SIM pode entrevistar um grupo representativo de gerentes de marketing para descobrir suas necessidades de informação. Nesse sentido, a Tabela 3.2 apresenta algumas perguntas úteis.



Uma campanha de marketing a favor do estado norte-americano de Michigan, baseada em uma pesquisa bem elaborada, incrementou o turismo e a receita tributária locais.

**TABELA 3.2** Avaliação de necessidade de informações

1. Que decisões você toma regularmente?
2. De que informações você precisa para tomar essas decisões?
3. Que informações você obtém regularmente?
4. Que estudos especiais você solicita periodicamente?
5. Que informações você quer e não está obtendo no momento?
6. Que informações você gostaria de obter diariamente? Semanalmente? Mensalmente? Anualmente?
7. Quais publicações on-line ou off-line (boletins, briefings, blogs, relatórios ou revistas) você gostaria de consultar regularmente?
8. Sobre quais assuntos você deveria ser continuamente informado?
9. Quais programas de análise de dados e elaboração de relatórios você deseja?
10. Quais são as quatro principais melhorias que deveriam ser feitas no sistema de informações de marketing atualmente em uso?

## Registros internos

Para identificar oportunidades e problemas importantes, os gerentes de marketing dependem de relatórios internos de pedidos, faturamento, preços, custos, níveis de estoque, contas a receber e a pagar.

## O ciclo pedido-pagamento

O núcleo do sistema de registros internos é o ciclo pedido-pagamento. Vendedores, distribuidores e clientes enviam pedidos à empresa. O departamento de vendas prepara as faturas e transmite cópias para vários outros departamentos, além de encomendar itens que estejam em falta no estoque. Os itens expedidos são acompanhados por documentação de remessa e cobrança, que é enviada a vários departamentos. Visto que os clientes dão preferência a uma entrega rápida, as empresas precisam realizar essas etapas com rapidez e precisão. Muitas delas utilizam a Internet ou as intranets (portais corporativos) para aumentar a velocidade, a precisão e a eficiência desse ciclo.

---

**Fossil Group** O Fossil Group Australia cria e distribui acessórios e roupas em várias partes do mundo. Seus executivos de vendas não tinham acesso às últimas informações sobre preços e estoque quando coletavam pedidos do atacado. Com frequência, o estoque dos itens de alta demanda se esgotava, criando problemas para os varejistas. A empresa adotou, então, uma solução de automação de vendas que conectava os executivos de vendas com dados atualizados de estoque; com isso, o índice de pedidos pendentes caiu 80 por cento. A empresa pode agora fornecer aos varejistas níveis de estoque real e entrega de pedidos em um prazo de horas em vez de dias.<sup>4</sup>

---

## Sistemas de informações de vendas

Os gerentes de marketing precisam receber relatórios de vendas atualizados a todo instante. O Walmart, por exemplo, dispõe de dados sobre as vendas totais de cada produto, por cliente, por loja e por dia, atualizados por hora. Veja a experiência da Panasonic.

---

**Panasonic** A Panasonic fabrica câmeras digitais, televisores de plasma e outros produtos eletrônicos de consumo. Ao deixar de atingir metas de faturamento, a empresa decidiu adotar uma solução de gerenciamento de estoque pelos fornecedores (**vendor-managed inventory** — VMI). Desse modo, a distribuição passou a ser alinhada com o consumo, e a disponibilidade de produtos aos clientes saltou de 70 por cento para 95 por cento. O número médio de semanas necessárias para processar o suprimento de produtos pelos canais da Panasonic passou de 25 para apenas 5 semanas no período de um ano, e as vendas unitárias do segmento-alvo de televisores de plasma subiram de 20 mil para aproximadamente 100 mil. A Best Buy, o primeiro varejista coberto pelo modelo VMI, desde então elevou a Panasonic de um Fornecedor Nível 3 para uma marca Nível 1 na categoria de TVs de plasma.<sup>5</sup>

---

**Vendor-managed inventory (VMI)** é um sistema de negócios em que o fornecedor é o responsável pelo gerenciamento do estoque do cliente. Assim, por meio do VMI, o fornecedor pode tomar as decisões relativas ao nível de estoque indicado para cada produto e se antecipar às necessidades de reabastecimento.

As empresas que fazem bom uso de “cookies” — registros de navegação em sites armazenados em browsers pessoais — são usuários inteligentes do marketing segmentado. Muitos consumidores estão dispostos a cooperar: uma pesquisa recente mostrou que 49 por cento dos entrevistados concordavam que os cookies são importantes para eles quando usam a Internet. Além de não excluí-los, também esperavam ofertas personalizadas de marketing ao aceitá-los.

As empresas devem, contudo, interpretar cuidadosamente os dados sobre vendas para não tirar conclusões erradas. Michael Dell deu o seguinte exemplo: “Há três Mustangs amarelos parados no pátio de uma revendedora, mas o cliente quer um vermelho. Habilmente, o vendedor convence o cliente a comprar um Mustang amarelo. Então, o Mustang amarelo é vendido e isso envia o seguinte sinal à fábrica: ‘Ei, as pessoas querem Mustangs amarelos’”.<sup>6</sup>

## Bancos de dados, data warehouse e data mining

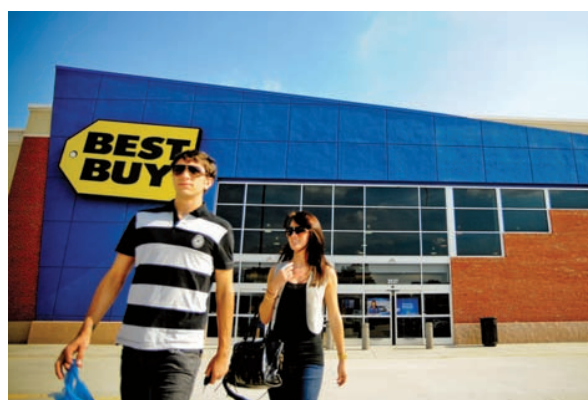
As empresas organizam suas informações sobre clientes, produtos e força de vendas em bancos de dados — e, depois, combinam essas diferentes informações. O banco de dados sobre clientes, por exemplo, contém nome, endereço, histórico de transações e, em alguns casos, até dados demográficos e psicográficos (atividades, interesses e opiniões). Em vez de deflagrar um “bombardeio em massa” de mala direta com uma nova oferta enviada indiscriminadamente a todos os clientes de seu banco de dados, a empresa pode classificá-los de acordo com fatores como a data da compra mais recente, a frequência de compra e o valor monetário das compras do cliente (*recency, frequency and monetary value* — RFM) e enviar a oferta apenas para aqueles



com a maior pontuação. Além de economizar nos gastos com correspondência, essa manipulação de dados costuma resultar em um índice de resposta mais efetivo.

As empresas devem disponibilizar esses dados a seus executivos para tomada de decisões. Analistas podem “garimpar” os dados para obter uma visão atualizada de segmentos de clientes negligenciados, tendências recentes de consumo e outras informações úteis. As informações sobre os clientes podem ser cruzadas com informações sobre os produtos e a força de vendas para fornecer visões ainda mais profundas. Usando uma tecnologia própria, o banco norte-americano Wells Fargo pode rastrear e analisar cada transação realizada por seus 10 milhões de correntistas individuais — seja nos caixas eletrônicos, nas agências ou on-line. Quando os dados das transações são combinados com informações pessoais fornecidas pelos clientes, o Wells Fargo pode elaborar ofertas voltadas aos diferentes eventos da vida de um cliente. Como resultado, enquanto a média do setor é de 2,2 produtos por cliente, a do Wells Fargo é de 4.<sup>7</sup> A Best Buy também está utilizando bancos de dados sofisticados como esses.

**Best Buy** A Best Buy montou um banco de dados de mais de 15 terabytes em sete anos de coleta de dados sobre 75 milhões de domicílios. Foram captadas informações sobre cada interação do cliente com a empresa — desde telefonemas e cliques de mouse até endereços de entrega e envio de cupons de desconto; em seguida, algoritmos sofisticados classificaram mais de três quartos da base de clientes, ou mais de 100 milhões de indivíduos, em categorias de perfil, como “Buzz” (jovens fanáticos por tecnologia), “Jill” (a mãe moderna), “Barry” (o profissional bem-sucedido) e “Ray” (o pai de família). A empresa também aplica um modelo de avaliação do valor vitalício do cliente, que mede o nível de rentabilidade por transação, e fatores comportamentais dos clientes que intensificam ou reduzem o valor do relacionamento. Saber tanto sobre os consumidores permite à Best Buy empregar marketing de precisão e programas de incentivo alimentados pelos clientes com taxas de resposta positivas.<sup>8</sup>



A Best Buy usa um enorme banco de dados para desenvolver perfis com os quais classifica seus clientes.

## Inteligência de marketing

### O sistema de inteligência de marketing

Um **sistema de inteligência de marketing** é um conjunto de procedimentos e fontes usado por gerentes para obter informações diárias sobre ocorrências no ambiente de marketing. O sistema de registros internos fornece dados de *resultados*, enquanto o sistema de inteligência de marketing fornece dados de *eventos*. Os gerentes de marketing coletam informações de marketing de diversas maneiras: lendo livros, jornais e publicações setoriais; conversando com clientes, fornecedores e distribuidores; acompanhando mídias sociais na Internet; e participando de reuniões com gerentes de outras empresas.

Antes da Internet, às vezes bastava sair em campo, literalmente, e observar as ações dos concorrentes. Foi o que fez o empresário do ramo de petróleo e gás natural, T. Boone Pickens. Ao descrever como ele soube da atividade de perfuração de um rival, Pickens lembra: “Tínhamos alguém observando a atividade de perfuração [do concorrente] a uma distância de meia milha [menos de 1 km] com binóculos. Nosso concorrente não gostava disso, mas não havia nada que pudesse fazer a respeito. Nossos observadores examinavam as juntas e o tubo de perfuração. Eles os contavam; cada junta [da broca] tinha 30 pés [em torno de 9 m] de comprimento. Somando-se todas as juntas, era possível calcular a profundidade do poço.” Pickens sabia que, quanto mais profundo o poço, mais custaria a seu rival para extrair o petróleo ou o gás, e essa informação lhe proporcionava uma vantagem competitiva imediata.<sup>9</sup>

A coleta de informações de marketing deve ser feita observando-se princípios legais e éticos. Em 2006, a empresa privada de serviços de inteligência Diligence pagou à auditoria KPMG US\$ 1,7 milhão por ter-se infiltrado ilegalmente nela para adquirir a auditoria de uma empresa

de investimentos, sediada nas Bermudas, para um conglomerado russo. O cofundador da Diligence se apresentou como uma autoridade da inteligência britânica e convenceu um membro da equipe de auditoria a compartilhar documentos confidenciais.<sup>10</sup>

Uma empresa pode tomar oito possíveis medidas para melhorar a quantidade e a qualidade de sua inteligência de marketing. Após descrever as sete primeiras, dedicaremos uma atenção especial à oitava, sobre inteligência de marketing na Internet.

- **Treinar e motivar a força de vendas a identificar e relatar novos acontecimentos.** A empresa precisa “vender” à equipe de vendas a sua importância como coletora de informações. A Grace Performance Chemicals, uma divisão da W. R. Grace, fornece materiais e produtos químicos para os setores de construção e embalagem. Seus vendedores foram instruídos a observar as formas inovadoras como seus clientes usavam os produtos para sugerir ideias de novos produtos. Por exemplo, alguns deles usavam os materiais impermeabilizantes da Grace para isolamento acústico de carros e vedação de botas e barracas. Sete ideias de novos produtos surgiram, gerando milhões em vendas para a empresa.<sup>11</sup>
- **Motivar distribuidores, revendedores e outros intermediários a repassar informações importantes.** Intermediários de marketing costumam estar mais perto dos clientes e da concorrência e podem oferecer insights úteis. A ConAgra fez uma pesquisa com alguns de seus varejistas como Safeway, Kroger e Walmart para estudar como e por que as pessoas compram alimentos. Ao constatar que os clientes que compravam suas marcas de pipoca Orville Redenbacher e Act II tendiam também a comprar Coca-Cola, a ConAgra trabalhou em conjunto com os varejistas para desenvolver displays de exposição de ambos os produtos no interior da loja. Combinando dados dos varejistas com suas próprias percepções qualitativas, a ConAgra descobriu que muitas mães passavam a adotar refeições de preparo rápido e lanches quando começavam as aulas. Ela lançou a campanha “Seasons of Mom” (“Temporada das mães”) para ajudar os supermercados a se ajustar a mudanças sazonais nas necessidades das famílias.<sup>12</sup>
- **Contratar especialistas para coletar informações de marketing.** Muitas empresas contratam especialistas para coletar informações de mercado.<sup>13</sup> Prestadores de serviços e lojistas mandam “compradores misteriosos” a suas lojas para avaliar itens como limpeza das instalações, qualidade do produto e atendimento dos funcionários aos clientes. O uso de “pacientes misteriosos” em hospitais tem levado a estimativas mais reais de tempo de espera, a melhores explicações sobre os procedimentos médicos e a uma programação de TV menos estressante na sala de espera.<sup>14</sup>
- **Interagir com o público interno e o externo.** A empresa pode comprar produtos dos concorrentes; comparecer a inaugurações e demonstrações; ler os relatórios publicados do concorrente; comparecer a reuniões de acionistas; conversar com funcionários; coletar anúncios da concorrência; consultar fornecedores; e procurar novas notícias sobre os concorrentes.
- **Criar um painel consultivo de clientes.** Entre os membros desse painel podem estar os clientes de grande porte, os mais francos, os mais exigentes ou os mais representativos da empresa. Por exemplo, a GlaxoSmithKline patrocina uma comunidade on-line voltada à perda de peso e admite que aprende muito mais do que esperava em discussões de grupo sobre tópicos que vão desde como embalar seus comprimidos até como expor o produto dentro das farmácias.<sup>15</sup>
- **Tirar proveito de fontes de dados governamentais.** O U.S. Census Bureau, órgão governamental encarregado pelo censo nos Estados Unidos, fornece uma visão detalhada da movimentação populacional, dos grupos demográficos, das migrações regionais e das mudanças na estrutura familiar dos 304.059.724 habitantes desse país (dados estimados para 1º de julho de 2008)\*. O instituto de pesquisa demográfica Nielsen Claritas faz uma referência cruzada entre os resultados do censo e levantamentos com consumidores, além de suas próprias pesquisas para clientes como The Weather Channel, BMW e Sovereign Bank. Em parceria com empresas que fornecem cadastro com endereço e telefone de consumidores, a Nielsen Claritas pode ajudar organizações a selecionar e adquirir listas de mala direta para segmentos específicos.<sup>16</sup>

\* Nota do editor: dados de 2008.

- *Comprar informações de fornecedores e institutos de pesquisa externos.* Entre os fornecedores de dados mais conhecidos estão institutos de pesquisa como a A. C. Nielsen Company e a Information Resources Inc., que coletam informações sobre as vendas de produtos de diversas categorias e sobre a exposição de consumidores a várias mídias. Também coletam dados de painéis de consumidores a um custo muito menor do que o das empresas, se estas fizessem o trabalho por conta própria. A Biz360 e seus parceiros de conteúdo on-line, por exemplo, fornecem cobertura em tempo real e análise de mídias de notícias e opiniões de consumidores de mais de 70 mil fontes tradicionais e de mídia social (impressos, programas de TV, sites, blogs e quadros de avisos).<sup>17</sup>

## Inteligência de marketing na Internet

Graças à explosão de pontos de feedback disponíveis na Internet (painéis de avaliação de consumidores, fóruns de discussão, salas de bate-papo e blogs), as experiências ou a avaliação de um cliente para outros potenciais compradores e, é claro, para empresas que buscam informações sobre os consumidores e a concorrência podem ser facilmente disseminadas. Existem cinco maneiras principais de pesquisar, na Internet, produtos de concorrentes e seus pontos fortes e fracos.<sup>18</sup>

- *Fóruns independentes de avaliações do consumidor sobre bens e serviços.* Entre esses fóruns estão sites como Epinions.com, RateItAll.com, ConsumerReview.com e Bizrate.com. Este último combina o feedback do consumidor proveniente de duas fontes: seus 1,3 milhão de membros voluntários e feedback de lojas que permitem à Bizrate.com coletá-lo diretamente de seus clientes enquanto eles fazem compras.
- *Sites de feedback pertencentes a distribuidores e agentes de vendas.* Esses sites oferecem avaliações positivas e negativas sobre bens ou serviços, mas foram criados pelas próprias lojas e distribuidoras. Por exemplo, a Amazon.com oferece uma oportunidade de feedback interativo pelo qual compradores, leitores, editores e outros podem opinar sobre todos os produtos listados no site, especialmente livros. O Elance.com é um provedor on-line de serviços profissionais que permite aos contratantes descrever seu nível de satisfação com os contratados e oferecer detalhes sobre sua experiência.
- *Sites que combinam avaliações de clientes com opiniões de especialistas.* Esse tipo de site se concentra em serviços financeiros e produtos de tecnologia de ponta que requerem conhecimento profissional. O Zdnet.com, um consultor on-line de produtos de tecnologia, oferece comentários e avaliações de clientes baseados em facilidade de uso, características e estabilidade, juntamente com críticas de especialistas. A vantagem desse tipo de site de avaliação reside no fato de que o fornecedor de um produto pode comparar a opinião de especialistas com a dos consumidores.
- *Sites de reclamações de clientes.* Esses fóruns se destinam principalmente a clientes insatisfeitos. O Planetfeedback.com permite que os clientes divulguem experiências desagradáveis com empresas específicas. Outro site, o Complaints.com, é dedicado a clientes que querem expor suas frustrações com determinadas empresas ou seus produtos.
- *Blogs públicos.* Existem dezenas de milhões de blogs e redes sociais on-line que oferecem opiniões, comentários, avaliações e recomendações pessoais sobre praticamente qualquer assunto — e esse número não para de crescer. Empresas como Nielsen BuzzMetrics e Scout Labs analisam blogs e redes sociais para fornecer insights sobre a opinião do consumidor.

## Comunicação e ação de inteligência de marketing

Em algumas empresas, a equipe vasculha a Internet e as principais publicações, resume as notícias relevantes e as publica em um boletim dirigido aos gerentes de marketing. A função de inteligência competitiva é mais bem trabalhada quando é coordenada com o processo de tomada de decisões.<sup>19</sup>

Dada a velocidade da Internet, é importante agir com rapidez em relação a informações coletadas on-line. Aqui estão duas empresas que se beneficiaram de uma abordagem pró-ativa a informações na Internet:<sup>20</sup>

- Quando a agência de intermediação de revenda de ingressos StubHub detectou um surto repentino de opiniões negativas sobre sua marca após uma confusão em relação a reembolsos por um jogo de beisebol entre Yankees e Red Sox adiado por causa da chuva, ela foi ágil em oferecer os devidos descontos e créditos. O diretor de serviço ao cliente observou: “Isso [o episódio] é um sinal de perigo iminente para nós”.
- Quando o software de monitoramento da Coca-Cola identificou uma mensagem no Twitter que foi transmitida a 10 mil seguidores por um consumidor chateado por não ter conseguido resgatar um prêmio do programa de recompensas MyCoke, a Coca rapidamente postou um pedido de desculpas em seu perfil e se prontificou a ajudar a resolver a situação. Após receber o prêmio, o consumidor trocou seu avatar por uma foto em que segurava uma garrafa de Coca-Cola.

## Análise do macroambiente

As empresas bem-sucedidas reconhecem as necessidades e as tendências não atendidas e tomam medidas para lucrar com elas.

### Necessidades e tendências

Pessoas e empresas empreendedoras conseguem criar novas soluções para necessidades não atendidas. A Dockers foi criada para atender às necessidades dos *baby boomers* que não conseguiam mais usar seus jeans — ou entrar neles! — e queriam calças física e psicologicamente mais confortáveis. Devemos fazer uma distinção entre modismos, tendências e megatendências.

- Um **modismo** é “imprevisível, de curta duração e não tem significado social, econômico e político”. Uma empresa pode faturar com modismos como as sandálias Crocs, os bonecos Elmo TMX e os brinquedos Pokémon, mas o sucesso requer sorte e um bom senso de oportunidade.<sup>21</sup>
- Uma **tendência** é um direcionamento ou uma sequência de eventos com certa força e estabilidade, mais previsível e duradoura do que um modismo; as tendências revelam como será o futuro e podem prover direção estratégica. Por exemplo, uma tendência à valorização da saúde e nutrição trouxe maior rigor às regulamentações governamentais e publicidade negativa para empresas que estimulam o consumo de comida pouco saudável. A Macaroni Grill reformulou seu cardápio, que passou a incluir mais opções de poucas calorias e baixo teor de gordura, após uma onda de má repercussão na imprensa: *The Today Show* se referiu ao sanduíche de frango e alcachofra da empresa como “o equivalente em calorias a 16 *fudgesicles* (sobremesa gelada feita de chocolate)” e, na lista anual dos restaurantes menos saudáveis, a *Men's Health* declarou seu ravióli doce como a “pior sobremesa da América”.<sup>22</sup>
- Uma **megatendência** é uma “grande mudança social, econômica, política e tecnológica [que] se forma lentamente e, uma vez estabelecida, passa a nos influenciar por algum tempo — de sete a dez anos, no mínimo”.<sup>23</sup>
- Para ajudar profissionais de marketing a identificar mudanças culturais que possam trazer novas oportunidades ou ameaças, várias empresas oferecem previsões socioculturais. A Yankelevich Monitor, por exemplo, entrevista 2.500 pessoas anualmente nos Estados Unidos e já identificou 35 tendências sociais desde 1971, como a “antigrandeza”, o “misticismo”, o “viver o presente”, o “despojamento” e a “sensibilidade”. É evidente que uma nova oportunidade de mercado não garante o sucesso, ainda que o novo produto seja tecnicamente viável. A pesquisa de mercado é necessária para determinar o potencial de lucratividade de uma oportunidade.

### Identificação das principais forças

O final da primeira década do século XXI trouxe uma série de novos desafios: um declínio acentuado no mercado de ações — que afetou a poupança, os investimentos e os fundos de pensão —, o aumento da taxa de desemprego, escândalos corporativos, indícios mais fortes de