

2

Abordagem Teórica

Nesta seção serão apresentadas as principais teorias de marketing, para melhor entendimento e análise do problema, objetivo do presente estudo.

Serão abordados os seguintes temas:

- Planejamento de Marketing
- Processo de desenvolvimento de novos produtos / serviços
- Matriz de Boston
- Processo de adoção de um produto
- Marketing de Relacionamento e Serviços

2.1.

Planejamento de Marketing

2.1.1.

Estratégia de Marketing

Um dos conceitos de estratégia pode ser descrito como o caminho percorrido pela empresa para competir com sucesso, de acordo com Barney (2001). A estratégia de Marketing está inserida neste contexto como um dos elementos básicos para atingir o objetivo. De acordo com Kotler (2000), o conjunto de princípios utilizados para realizar os objetivos de marketing de uma determinada empresa no mercado-alvo, pode ser caracterizado como uma das definições de estratégia de marketing. Entende-se por mercado-alvo como o grupo selecionado pela organização para o direcionamento dos esforços de marketing. Os

objetivos de marketing são caracterizados como estratégias funcionais, derivadas da estratégia corporativa, que prevê a análise do ambiente interno e externo, ainda segundo Kotler (2000).

Os elementos principais da estratégia de marketing são o mercado-alvo e o composto de marketing. O composto de marketing pode ser definido como os chamados 4 P's do marketing: produto, promoção, preço e praça (distribuição). Esses elementos são utilizados para alcance dos objetivos de marketing, Segundo Kotler (2000) e Boone & Kurtz (2002).

Segundo, Balesdent Filho (2004, p. 23):

Algumas teorias defendem o conceito que relaciona mais intensamente a estratégia adotada por uma empresa com os fatores externos de mercado, sendo ainda estes fatores determinantes do sucesso da empresa em construir uma vantagem competitiva sustentável.

O desenvolvimento de uma estratégia de marketing está inserido dentro do processo de planejamento de marketing, ainda de acordo com Kotler (2000). Este processo realimentado, está separado em 6 grupos: a missão e objetivo; análise SWOT; estratégia corporativa; estratégia da unidade de negócios, estratégias funcionais e finalmente a implementação da estratégia, de acordo com Boone & Kurtz (2002).



Figura 1 – Processo de Planejamento Estratégico. Fonte: Contemporary Marketing - Boone e Kurtz (2002) p. 186 - adaptado

2.1.1.1. Missão e Objetivo

A Missão de uma organização pode ser definida como a proposta essencial que a diferencia das outras empresas. Já o objetivo determina aonde a empresa quer chegar, segundo Kotler (2000).

2.1.1.2. Análise SWOT

A análise SWOT – sigla em inglês das palavras “Strengths” – forças, “Weaknesses” – fraquezas, “Opportunities” – oportunidades e “Threats” – ameaças, que de acordo com Barney (2001), avalia a capacidade da empresa em como competir e ganhar vantagem competitiva, compreendendo a análise dos ambientes externos (fora da organização) e internos (dentro da organização). Ainda segundo o autor, esta análise determina apenas as questões a serem formadas sobre as estratégias, porém não as responde. Ela está dividida em duas partes:

- Oportunidades e Ameaças – Análise do ambiente externo

As oportunidades podem ser classificadas com a atratividade e probabilidade de sucesso. A probabilidade de sucesso depende da força do seu negócio, das experiências básicas para ser bem sucedida no mercado alvo e finalmente de suas competências para superar os concorrentes, ou seja, são as chances que a organização possui para praticar sua posição competitiva e desempenho. São importantes aliadas, pois por meio das oportunidades de marketing identifica-se a necessidade do comprador, onde a empresa poderá atuar rentavelmente. As ameaças são desafios importantes nesse propósito, pois se não houver ação defensiva de marketing,

poderá acarretar na deterioração das vendas ou lucro. Devem ser classificadas de acordo com seu grau de relevância e probabilidade de ocorrência. São compreendidas por pessoas, grupos ou organizações, fora da empresa, que podem vir a reduzir seu o nível de desempenho, de acordo com Kotler (2000). Todas as empresas enfrentam ameaças no ambiente competitivo. Certamente, quanto mais competente for uma empresa, maior a ameaça a ser enfrentada, pois no ambiente de competição os concorrentes irão procurar “roubar” seus casos de sucesso, segundo Barney (2001).

- Forças e Fraquezas – Análise do ambiente interno

Segundo Kotler (2000), torna-se importante analisar as competências internas para que as oportunidades sejam bem aproveitadas. De nada adiantaria a organização descobrir uma boa oportunidade com uma ameaça relativamente baixa, se não estiver preparada internamente. Deve-se avaliar as competências de marketing, financeiras, produção e organizacional e classificá-las em termos de:

- Força: importante, sem importância ou neutro.
- Fraqueza: importante ou sem importância.

As forças são recursos e capacidades já existentes na organização que a possibilitam assumir determinadas atividades, gerando valores econômicos e em alguns casos, gerando vantagem competitiva. As fraquezas, de forma análoga, são recursos e capacidades que impedem a organização de assumir determinada atividade, caso sejam utilizadas na estratégia adotada, de acordo com Barney (2001).

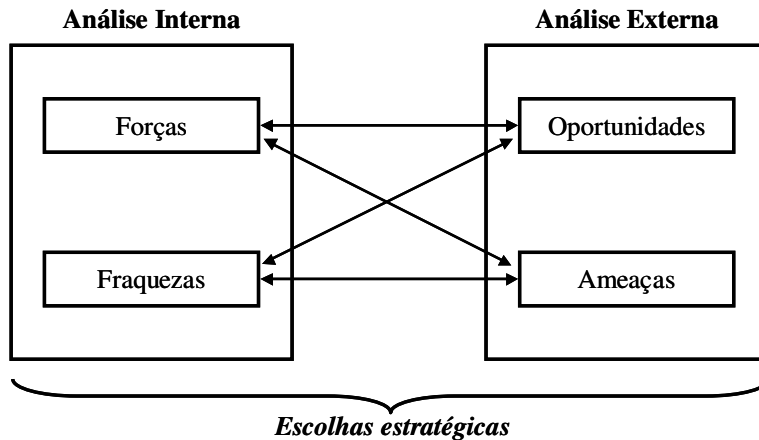


Figura 2 - Análise SWOT. Fonte: Gaining and Sustaining Competitive Advantage - Barney (2001) p.20 – adaptado

2.1.1.3. Estratégia Competitiva

Após determinação do resultado da análise SWOT, é possível identificar o caminho da estratégia corporativa a ser seguido. De acordo com Barney (2001), a estratégia corporativa está dividida em 4 grupos:

Aliança Estratégica – Utilizada para ganhar sinergia. A partir do momento que existir a união entre duas organizações independentes para realizar o desenvolvimento, produção ou venda de produtos ou serviços, caracteriza-se uma aliança. Pode ser dividida em 3 grupos:

- Aliança por cooperação, que determina a união por meio de um contrato entre duas empresas.
- Aliança com troca de ações, que existe além de um simples contrato, o investimento de ações de uma com outra.
- Joint Venture, que significa o nascimento de uma terceira empresa, por meio da união entre duas ou mais empresas.

Diversificação – Diferentes negócios são incorporados pelas empresas com o objetivo de gerar valor econômico. Pode ser definida como diferentes negócios comandados por uma única empresa, ou seja, múltiplos negócios em segmentos diferentes comandados por uma única empresa. Pode ser classificada em 4 tipos: Diversificação limitada – caracterizada por um pequeno negócio e negócio dominante, onde o negócio dominante é responsável por no mínimo 95 % da receita. Diversificação relativa – menos de 70% da receita entre todos os negócios e Diversificação não relacionada – menos de 70% da receita vem de um único negócio, enquanto que os negócios que representam os outros 30% não tem qualquer relação com o principal, de acordo com Barney (2001).

Fusões e Aquisições – São decisões estratégicas que determinam a motivação para aumentar o valor da empresa combinada. Podem ser definidas como quaisquer combinações que formam uma unidade econômica com base em duas ou mais entidades prévias, de acordo com Brigham (2001).

Estratégias Internacionais – São mercados em diferentes regiões geográficas. A partir do momento que decidem sair das fronteiras de seus países de origem e iniciam a operação, estão implementando as estratégias internacionais, de acordo com Barney (2001).

2.1.1.4. Estratégia da Unidade de Negócios

A estratégia da Unidade de Negócios, mais conhecida como SBU, do inglês *Strategic Business Units*, é caracterizada por divisões internas que administram os recursos da organização segmentados por área de interesse. Cada unidade de negócios tem seu próprio gerente, pessoas, objetivos e competidores. Também possuem planos

específicos de acordo com cada negócio, segundo Boone & Kurtz (2002).

2.1.1.5. Estratégias Funcionais

As Estratégias Funcionais compreendem as estratégias relacionadas às áreas de Marketing, RH – Recursos Humanos, Financeira, entre outras. Divididas por funções internas, operam de forma análoga ao planejamento estratégico da empresa. Deve-se definir a missão e objetivo, analisar o ambiente, desenvolver metas para descrição dos objetivos, facilitando o planejamento, implementação e controle. As estratégias de Marketing especificamente são também conhecidas pela sigla STP, do inglês *Segmentation Target Positioning*.

2.1.1.6. Formulação das Estratégias

Segundo Porter (1986), existem três estratégias genéricas internamente consistentes, que foram elaboradas com o objetivo de criar uma posição defensável em longo prazo e superar os concorrentes de uma determinada indústria. Segundo Kotler (2000), deve-se identificar previamente as metas a serem atingidas para então determinar o propósito do que será realizado, utilizando a estratégia de marketing para indicar como serão atingidas essas metas estabelecidas.

De acordo com Porter (1986), as estratégias podem ser definidas em três categorias genéricas:

Liderança total em custos – utilizada na redução dos custos de produção e distribuição ao máximo com o objetivo

de oferecer preços mais baixos e assim aumentar a participação de mercado.

Diferenciação – criada para desenvolver as forças que possibilitem maior vantagem competitiva, com o objetivo de se tornar superior em um determinado serviço ou produto. Criando algo que seja considerado realmente inovador no âmbito de toda indústria.

Enfoque – categoria abordar um ou mais segmentos de mercado menores, de forma a atender muito bem aos alvos determinados.

2.1.1.7. Implementação e Feedback

Após as estratégias elaboradas, deve-se utilizar os planos previamente desenvolvidos nas Estratégias de Marketing para sua efetiva implementação, segundo Boone & Kurtz (2002). De acordo com Kotler (2000), mesmo uma estratégia clara com programas de apoio bem elaborados, podem não ser suficientes para o sucesso. Deve-se monitorar o desempenho e assegurar que o objetivo está sendo atingido, rastreando os resultados e monitorando novos desenvolvimentos do ambiente.

2.1.2. Mercado Alvo

Segundo Kotler (2000), as necessidades dos consumidores são heterogêneas, portanto uma empresa não consegue satisfazer a todos os consumidores da mesma maneira. Segundo Boone & Kurtz (2002), a definição do mercado alvo trata do grupo de pessoas que a empresa decide direcionar seus esforços de marketing. Partindo da premissa de que os mercados são heterogêneos, não será

possível atendê-lo com apenas uma estratégia de marketing. Desse modo, é preciso focar os setores a serem atingidos. Este mercado selecionado para ser atingido é chamado de mercado-alvo. É justamente esse grupo selecionado que se espera que irá comprar um determinado produto ou serviço. Trata-se do segmento de consumidores que provavelmente comprarão um determinado produto, já que a instituição fará esforços de marketing para identificar seus desejos e necessidades, ajustando o seu composto segundo suas demandas. A definição do mercado-alvo envolve três etapas: segmentação, seleção do alvo e posicionamento, de acordo com Kotler (2000).

Sendo o objetivo principal a captação de novos consumidores, não será possível contar apenas com um market mix, no caso da carteira de possíveis consumidores represente muitas variáveis, será necessário o agrupamento por tipo de preferência, necessidade e capacidade de compra. Trata-se de uma divisão em mercados menores, chamada de segmentação. Dessa forma, cada empresa deve entender as diferenças entre o seu mercado dividi-los em grupos e escolher o segmento ou segmentos de atuação, segundo Kotler (2000).

2.1.2.1. Segmentação de Mercado

Para se desenvolver uma estratégia de marketing é fundamental que seja realizada uma segmentação de marketing estruturada, ou seja, é necessário ter um entendimento das características do grupo a ser analisado, tais como: sexo, idade, raça, renda, localização geográfica, entre outras. Entende-se, portanto, por segmentação de marketing o tratamento de isolar características que diferem certo grupo de consumidores de outros.

Baseado nas definições de Kotler (2000) e Boone & Kurtz (2002), para que esse tratamento seja feito de forma eficaz, é necessário observar a mensurabilidade – para que seja possível medir o poder de compra e tamanho dos grupos ou segmentos, a substancialidade – qual lucratividade de cada grupo, a acessibilidade – os segmentos em questão devem ter acesso conhecido para que seja possível servi-los de forma adequada e por fim, a operacionalidade – para se sustentar, a capacidade de marketing da empresa deve ser compatível com o tamanho dos segmentos.

Ainda baseado em Kotler (2000) e Boone & Kurtz (2002) as bases para segmentação dos mercados podem ser classificadas em quatro tipos:

Segmentação geográfica: divide o mercado em grupos com características homogêneas por regiões geográficas distintas, como por exemplo, países, estados, municípios, regiões ou bairros.

Segmentação demográfica: divide o mercado em grupos de acordo com as características de gênero, idade, renda, ocupação, educação, religião, raça, nacionalidade e estágio do ciclo de vida familiar.

Segmentação psicográfica: divide o mercado em grupos homogêneos com base nos perfis psicológicos e perfis dos estilos de vida.

Segmentação comportamental: divide o mercado em grupos com base nas características da relação entre os consumidores e os produtos. Esse tipo de segmentação pode ser alcançado dividindo-se a segmentação em 3 sub-grupos:

- Baseada nos benefícios esperados quando adquirem o produto
- Baseada na taxa de utilização do produto

- De acordo com a lealdade ao produto

Segundo Kotler (2000), ao término da coleta dos dados para a segmentação, os mesmos são cruzados e reunidos de acordo com os perfis dos consumidores definidos. Em seguida é feita a avaliação do perfil de cada segmento de consumidores considerando: o tamanho e crescimento do segmento – relativo ao potencial de vendas; a atratividade do segmento – relativa aos fatores ambientais e os objetivos e recursos da empresa – relativos aos propósitos estratégicos e habilidades para atender às necessidades do segmento. Ao término, é realizada a avaliação sobre qual ou quais segmentos a empresa irá atuar.

Ainda segundo Kotler (2000), a empresa pode considerar cinco padrões de atuação de segmentação: concentração por marketing de nicho, que trata de apenas um segmento escolhido, em função de insuficiência de recursos, por alto nível de especialização ou falta de concorrência; a especialização seletiva, onde a empresa seleciona alguns segmentos que podem ser lucrativos futuramente; a especialização de produto, onde a empresa se concentra na fabricação de um produto específico que vende para diversos segmentos; a especialização de mercado trata que a empresa se dedica a atender as necessidades de um grupo específico de consumidores; e finalmente a especialização por cobertura ampla, onde a empresa busca atender a vários segmentos de clientes com diversos produtos.

2.1.3. Compostos de Marketing

2.1.3.1. Marketing Mix

Em qualquer planejamento de comercialização de serviços e produtos, uma empresa deverá realizar o planejamento de quatro variáveis chave: Produto, Preço, Distribuição e Promoção. Uma maior ou menor ênfase em cada uma das variáveis citadas dependerá do objeto de comercialização, de acordo com Las Casas, (1994). As quatro variáveis formam o denominado composto de marketing ou marketing mix.

Cada uma das variáveis envolve decisões peculiares com relação a comercialização. Devido a grande variedade de elementos considerados, selecionados e coordenados, a utilização da palavra “mix” se torna adequada, segundo Kotler (2000).

As quatro variáveis que compõem o composto de marketing também são conhecidas como 4P's.

2.1.3.2. A Perspectiva do Composto de Marketing

Segundo Kotler (2000), o conceito dos 4P's percebe e enxerga o mercado do ponto de vista do vendedor, e não do comprador. Um comprador, ao avaliar um produto ou serviço, pode vê-lo de maneira diferente. O autor, afirma que os 4P's podem ser mais bem descritos, da perspectiva do comprador, conhecido como os 4C's – valor para o cliente, menor custo, conveniência e comunicação.

Ainda segundo Kotler (2000), a empresa se coloca em sua posição de vendedora de um produto, enquanto que os clientes se posicionam como adquirentes de um valor ou da solução de um problema. Os clientes percebem mais que preços; percebem o custo total de obtenção, uso e descarte de um produto. A clientela não deseja promoção, e sim uma comunicação bidirecional. O autor afirma que se deve utilizar

os 4 C's do cliente, de forma a sustentar o desenvolvimento dos 4 P's.

Kotler (2000) faz algumas sugestões sobre o negócio, para que a empresa possa preparar um potente composto de marketing, afim de que seus clientes acreditem que a oferta da empresa é superior nos 4 C's:

- Utilizando as ferramentas de Marketing mix, identificar as mais importantes e relacionar as que mais impulsionam o cliente.
- Verificação em todos os canais que entram em contato com o cliente, para identificar se a imagem passada está coerente com a marca.
- Avaliar o peso dos recursos aplicados nas ferramentas promocionais. De acordo com o resultado, elevar a participação de alguns e diminuir de outros.
- Tentar reduzir os custos da força de vendas através de automação de vendas, comércio eletrônico e telemarketing.
- Identificar os clientes mais importantes e levantar as informações mais importantes para prever as necessidades e o nível de satisfação, além disso, implementar o marketing de segmentação individual.

2.1.3.3. As Ferramentas do Composto de Marketing

As ferramentas de um mix de marketing são as listadas a seguir:

- Produto

Segundo Kotler (2000), os produtos variam de acordo com o grau com que podem ser diferenciados. O talento em marketing é posto à prova com produtos do tipo commodity, como é o caso da classificação errônea da energia elétrica, pois apesar de ser um produto sem diferenciação, foi classificada como tal. A questão central é, como o produto relaciona-se com o cliente, não como ele relaciona-se com o resto da empresa. A inovação permanece como sendo a espinha dorsal das empresas, principalmente quando se refere a produtos e serviços.

- Preço

O preço difere das três outras variáveis do mix de marketing no sentido em que gera receita, pois as demais são responsáveis pelos custos. Segundo Kotler (2000), que as empresas em geral praticam a definição de preço baseado em valor (ou baseada no consumidor), estimando um valor máximo que o cliente pagaria pelo produto ou serviço; não cobram este valor, pois o consumidor poderia resistir à compra, mas um pouco menos – o preço de valor – para deixar o cliente com uma “vantagem de consumidor”. Outras empresas acrescentam a seus produtos benefícios adicionais e atribuem o preço à oferta como um todo, criando diversos pacotes para ofertar ao cliente opções de escolha.

- Praça

As empresas podem optar por oferecer seus produtos ao mercado-alvo de duas formas: diretamente ou por meio de intermediários. Kotler (2000) afirma que não é necessário o deslocamento do cliente até o ponto de venda, pois existem canais como catálogos, ofertas em revistas, mala direta, jornais, rádio, TV, Programas de compra por meio da TV, Telemarketing e finalmente a Internet. Cabe à empresa descobrir qual a conveniência do consumidor para distribuir seus produtos.

- Promoção

Envolve todas as ferramentas relativas à comunicação que fazem chegar as mensagens a respeito do produto ao público-alvo. Kotler (2000), classifica-as em categorias:

Propaganda – promove a conscientização das pessoas sobre uma empresa, um produto ou serviço. Se for realizada a comparação do custo por pessoas atingidas, a propaganda dificilmente é superada. Uma campanha publicitária bem realizada, com anúncios criativos poderá construir a imagem da marca e até possibilitar sua aceitação, se não um certo grau de preferência. Segundo o autor, quanto mais restrito o mercado, mais eficaz será a propaganda.

Promoção de Vendas – o foco é a interação com o comportamento do consumidor. A promoção para consumidores tem o efeito de enfraquecer a preferência do consumidor por uma marca, o que afeta o valor dessa marca, de acordo com Kotler (2000). O ponto de venda torna-se uma ferramenta de extrema importância deste caso, principalmente quando se trata do lançamento de um produto. Esse é o grande desafio do profissional que atua no segmento de promoção, criando campanhas de experimentação, premiações, ações pontuais, etc. Segundo o autor, o ponto de venda se mostra como a última oportunidade da empresa convencer o consumidor a adquirir o seu produto.

Relações Públicas – Normalmente é muito eficaz, porém é subtilizada na promoção de produtos e serviços. Segundo Kotler (2000), se for verificado que a propaganda está perdendo seu poder de construção da marca e se as promoções de vendas estão assumindo um porte maior que o planejado, deve-se considerar maior potencial nas relações públicas de marketing.

Marketing Direto – Se trata da divisão em pequenos segmentos. O resultado é uma veiculação cada vez mais direcionada a grupos específicos de clientes. Uma ferramenta muito utilizada é o banco de dados de clientes. Kotler (2000), inclui o conceito de “segmentos de um”, onde a empresa pode chegar além dos nichos, atingindo o cliente de forma mais customizada, por meio de banco de dados próprios e eficientes.

2.2.

Processo de Desenvolvimento de Novos Produtos / Serviços

De acordo com Boone & Kurtz (2002), ao entrar nos estágios de maturidade e declínio do ciclo de vida de um produto, as empresas devem adicionar novos itens para o produto continuar sobrevivendo. Deve continuar este processo, para evitar a obsolescência do mesmo.

Novos produtos são a base de todo negócio, portanto, a sobrevivência depende do sucesso desses produtos. Alguns produtos podem implementar novas descobertas tecnológicas. Outros simplesmente estendem a linha de existência. Em outras palavras, um produto novo é um produto que tanto a empresa quanto o consumidor nunca tinham visto antes. Apenas 10% dos novos produtos trazem novas características para pessoas que não são familiares com eles.

2.2.1.

Estratégias no Desenvolvimento de Produtos

A estratégia varia de acordo com o mix de produtos e a meta entre as ofertas atuais e os objetivos de marketing das empresas. A posição de mercado atual de um produto, também afeta a estratégia de desenvolvimento de produtos. A figura 3 mostra 4 alternativas de estratégias de desenvolvimento: Penetração de Mercado; Desenvolvimento

de Mercado; Desenvolvimento de Produto e Diversificação de Produto.

	Produtos Antigos	Produtos Novos
Mercados Atuais	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Produtos
Novos Mercados	Desenvolvimento de Mercado	Diversificação de Produtos

Figura 3 - Estratégias de Desenvolvimento de Produtos. Fonte: Contemporary Marketing - Boone e Kurtz (2002) p. 372- adaptado.

De acordo com Boone e Kurtz (2002), a estratégia de penetração de mercado busca o aumento das vendas dos produtos existentes nos mercados existentes. As empresas devem atentar-se para estender a penetração nos mercados de várias formas. Eles podem modificar os produtos, aumentar a qualidade, ou identificar novas formas de uso dos produtos. Esta estratégia pode aumentar a participação de mercado de produtos maduros em mercados maduros.

A posição do produto se refere a percepção do consumidor dos atributos de um determinado produto, tais como: utilidade, qualidade e vantagens e desvantagens em relação aos competidores.

O profissional de marketing conduz constantes estudos e pesquisas para analisar a preferência do consumidor e para construir o mapa de posição do produto, utilizado para plotar a posição de um determinado produto em determinado mercado, em relação aos seus competidores.

A Estratégia de desenvolvimento de mercado se concentra em alcançar novos mercados para produtos existentes. A segmentação de mercado pode ser muito útil para dar suporte a este esforço.

A estratégia de desenvolvimento de produtos se refere à introdução de novos produtos em mercados existentes. As empresas podem optar por introduzir novos produtos em mercados conhecidos e estabelecidos, para tentar aumentar sua participação. Essas novas ofertas são chamadas “flanker brands”. É estratégia utilizada pelo setor de distribuição no lançamento de outros produtos. O mercado é o mesmo atendido, porém testa-se outro produto / serviço.

A estratégia de diversificação de produtos foca no desenvolvimento de novos produtos em mercados totalmente novos. Algumas empresas traçam novos mercados que complementam o mercado existente e outras vão a direções completamente novas.

Ainda, segundo os autores, os profissionais de marketing devem considerar a canibalização do produto existente ao tentar novas estratégias de produtos. Qualquer empresa quer evitar o investimento em novos recursos que podem afetar as vendas e o desempenho dos produtos existentes. Um novo produto que assuma a venda de um produto existente canibaliza aquela linha. Enquanto as empresas podem aceitar o sacrifício de diminuir a participação de mercado de um produto existente, o estudo de marketing deve garantir que a nova oferta vai suprir em vendas adicionais a perda e os investimentos em desenvolvimento e introdução no mercado, do novo produto.

2.3. Matriz de Boston

O objetivo principal da matriz de Boston, segundo seu fundador Bruce Henderson é de descobrir o relacionamento quantitativo e significativo entre a empresa e os mercados envolvidos no negócio. Também conhecida como Matriz BCG, por ter sido criada no Boston Consulting Group, auxilia na decisão estratégica e na análise da carteira de produtos. Os

parâmetros da BCG são a taxa de crescimento da indústria e *market share*. De forma visual, os produtos são distribuídos nos quadrantes existentes e são associados aos resultados obtidos para análise de cada perfil e característica de cada negócio. São realizadas as análises dos dados obtidos, com o objetivo de formular a estratégia, de acordo com Kotler (2000). Os quadrantes são divididos por 4 tipos de negócio: “Vaca Leiteira”; “Oportunidade”; “Estrela” e “Cão”.

Ainda, segundo o autor, na matriz BCG, a “Vaca leiteira” representa produtos maduros e geradores de caixa, que estão no estágio de maturidade, mas que continuam com alta participação no mercado. A “Oportunidade” trata dos negócios que possuem alta taxa de crescimento, geralmente no estágio de introdução de um produto, apesar de ainda não possuir um *market share* alto, aumentando o risco.

A análise dos produtos pela Matriz pode direcionar os esforços de forma racional às ações da empresa, com a finalidade de alcançar os objetivos estratégicos. O sucesso de implementação está diretamente ligado à otimização de todos os recursos envolvidos na empresa. O conceito da Matriz BCG, utilizado para o setor de distribuição, mostra que existe apenas o tipo de produto “Vaca leiteira”, dada a natureza do serviço. O novo mercado se mostra pela oportunidade da criação de novos produtos ou serviços, podendo dessa forma, dar início às outras categorias. O serviço de seguro pode ser classificado como tipo “oportunidade”.

A “Estrela” representa os negócios com boas perspectivas de crescimento e alta participação de mercado, o que faz com que seja uma boa promessa de geração de caixa. O “Cão” que representa um negócio que não representa perspectivas de crescimento e está com baixo *market share*. Apesar de a Matriz ser uma ferramenta potencial de análise, estes dois últimos não foram observados no cenário do setor de distribuição de energia elétrica.

		Market Share	
		alto	baixo
Taxa de crescimento da Indústria	alto	<p>Estrela</p> <p>Gera lucros consideráveis</p> <p>Estratégia: Investir mais para crescimento futuro</p>	<p>Oportunidade</p> <p>Tem potencial para se tornar uma estrela ou vaca leiteira</p> <p>Estratégia: Considerar tanto investir para crescimento futuro quanto não investir</p>
	baixo	<p>Vaca Leiteira</p> <p>Gera forte capital de giro</p> <p>Estratégia: Os lucros financiam o crescimento do Estrela e Interrogação</p>	<p>Cão</p> <p>Gera baixos lucros</p> <p>Estratégia: Considerar desistir do produto</p>

Figura 4 – Matriz Market Share x Crescimento do Mercado. Fonte: Contemporary Marketing - Boone e Kurtz (2002) p. 192 - adaptado

2.4. Processo de Adoção de um Produto / Serviço

2.4.1. O Processo de Aceitação do Consumidor

De acordo com Boone & Kurtz (2002), a aquisição de produtos pelo consumidor, também tem influência nas decisões relacionadas à oferta de novos produtos. No processo de aceitação, consumidores potenciais passam por vários estágios desde conhecer o novo produto, testar e decidir se ele será adquirido regularmente ou não. Estes estágios estão relacionados a seguir:

1. Desconhecimento: É o primeiro contato com o novo produto, mas pouco se sabe sobre ele.
2. Interesse: Potenciais compradores irão procurar informações sobre ele.
3. Avaliação: Os futuros consumidores consideram os benefícios proporcionados pelo produto

4. Experimentação: Fazem degustação para determinar a utilidade

5. Aceitação/Rejeição: Se o estágio de degustação for satisfatório, o produto será adquirido regularmente.

2.4.2. Categorias de Adoção

Segundo Boone & Kurtz (2002), existem 5 categorias de clientes no processo de adoção de novos produtos. Distribuídas na linha do tempo, as categorias estão divididas em: consumidores inovadores; consumidores precoces; maioria precoce; maioria atrasada e retardatários. O processo de difusão indica a aceitação de novos produtos ou serviços por parte dos consumidores e de acordo com a Figura 5, se mostra como uma distribuição normal na linha do tempo. No primeiro instante, poucos clientes adotam o produto, porém o número cresce rapidamente, assim que o valor da inovação se torna mais aparente. A taxa de adoção começa a diminuir conforme o número de potenciais consumidores começa a cair. Consumidores inovadores e principalmente os consumidores precoces são as pessoas que adquirem o produto assim que são lançados no mercado. Esses consumidores especificamente, também podem ser “tratados”, pelos profissionais de marketing, como teste de mercado, para que façam uma avaliação das características do produto e que com isso, possam sugerir novas alterações. A aceitação ou rejeição por parte desses consumidores pode ajudar na expectativa de previsão de venda do novo produto.

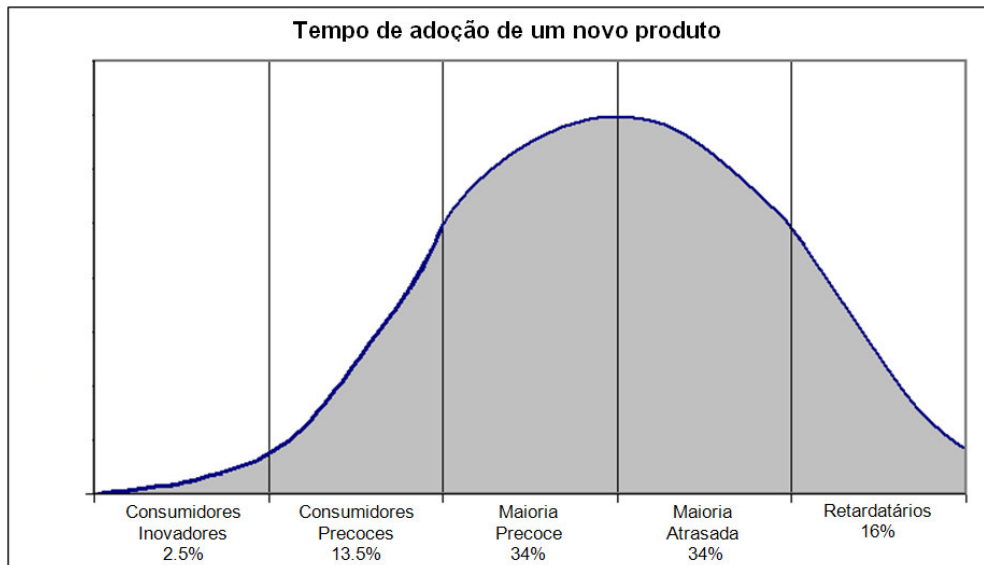


Figura 5 - Categorias de Optantes baseadas no Tempo relativo de adoção. Fonte: Contemporary Marketing – Boone e Kurtz (2002) p. 234 - adaptado

Ainda, segundo os autores, existem também 5 características na aceitação que podem acelerar a taxa de adoção. São chamadas de taxa determinantes de adoção:

1. **Vantagem Relativa:** Idéias inovadoras que são superiores à idéias anteriores, possuem maiores vantagens relativas.
2. **Compatibilidade:** Uma inovação consistente com os valores e experiência de potenciais consumidores atraem novos compradores à uma taxa muito rápida.
3. **Complexidade:** A dificuldade relativa de entender a inovação influencia diretamente na velocidade de aceitação.
4. **Experimentação:** Uma idéia inovadora que permita uma utilização ou degustação prévia do produto pode ajudar na aprovação inicial.

5. Observação: Se os potenciais compradores puderem observar a superioridade do produto de uma forma tangível, a taxa de aceitação aumenta consideravelmente.

2.4.3.

Processo de Desenvolvimento de Novos Produtos / Serviços

Segundo Boone & Kurtz (2002), uma vez definida a organização para o desenvolvimento de novos produtos, pode-se estabelecer procedimentos para mover as idéias dos novos produtos para o mercado. O desenvolvimento de um novo produto deve-se levar em consideração o tempo de consumo, risco e o custo do projeto. Para alcançar um único produto de sucesso, as organizações têm que lançar dezenas de novos produtos no mercado. A taxa de falha chega a 80%, segundo Boone & Kurtz (2002). As empresas investem perto da metade do total de recursos previstos para inovação em produtos que provavelmente não vingarão. As falhas são em decorrência de diversas razões, incluindo: tributação inadequada, orientação do mercado deficitária, proteção e valor do projeto deficientes, defeito do produto e esforço de lançamento inadequado.

O êxito de um produto de sucesso é considerado estratégico, quando se trata de um cenário estável, principalmente nos setores de serviços e industriais. Mesmo em setores que apresentam maior estabilidade, o processo de desenvolvimento de produtos é fundamental para as organizações inovadoras, que têm estratégia clara de diferenciação em relação à concorrência.

Pode-se definir um processo de lançamento de novos produtos ou serviços através dos cinco passos a seguir:

1. Geração de idéia
2. Investigação

3. Análise
4. Desenvolvimento
5. Teste de mercado
6. Comercialização

2.4.3.1. Geração de Idéia

É o ponto de partida de qualquer tipo de negócio. Todo o desenvolvimento de novos produtos é iniciado por uma idéia que pode vir de várias áreas diferentes, por exemplo da força de vendas, sugestões de consumidores, especialistas de pesquisa e desenvolvimento, produtos dos competidores, entre outros, de acordo com Boone & Kurtz (2002),

2.4.3.2. Investigação e Análise do Negócio

Segundo Boone & Kurtz (2002), a investigação é um estágio crítico que separa a idéia inicial de comercialização potencial das idéias que vão contra os objetivos da empresa. A idéia que ultrapassar a parte de investigação deverá passar obrigatoriamente pela análise do negócio. Esse estágio consiste em mensurar o mercado potencial do novo produto, taxa de crescimento de mercado e as forças competitivas.

Os profissionais de marketing devem avaliar a compatibilidade do produto proposto com os recursos existentes na organização. Antes de iniciar produção deve-se realizar um projeto prévio de estudo de marketing, que é utilizado para medir as reações do consumidor potencial e também medir a percepção sobre o novo produto. Estes dois estágios contemplam duas características importantes, pois definem o mercado alvo e determinam os atributos financeiros e tecnológicos do novo produto ou serviço.

2.4.3.3. Desenvolvimento

Ainda, segundo Boone & Kurtz (2002), desenvolvimento significa a conversão da idéia original em um produto físico. Nesta fase, os custos financeiros começam a aumentar e a responsabilidade de transformar o produto vem de uma união entre a área de produção, responsável pela fabricação e a área de marketing, responsável pelo direcionamento do *feedback* das reações dos consumidores em relação ao design, embalagem, cor e outras características físicas do novo produto.

2.4.3.4. Teste de Mercado

No passo anterior a organização já possui informações suficientes dos clientes que testaram previamente o produto. Outras informações podem ser coletadas, por meio de testes de consumidores do produto concorrente, por exemplo. O teste de mercado será o primeiro contato do produto no mercado real. As características contemplam uma versão de teste, com campanhas de marketing, através da mídia com objetivo de atingir uma parcela representativa do mercado alvo de um determinado lugar ou cidade. Um teste bem direcionado e com controle de informações poderá induzir o consumidor potencial a responder naturalmente, sem saber que se trata de um teste de mercado. Pelos dados obtidos do teste, os profissionais de marketing poderão fazer uma projeção real para o verdadeiro mercado alvo em grande escala. Existem organizações que não são a favor do teste de mercado e omitem esta etapa. A omissão se dá por problemas de alto custo, por receio de que o teste seja descoberto pelos concorrentes e os mesmos podem iniciar algumas promoções, baixar preços e, além disso, podem descobrir a inovação e

lançar uma alteração em larga escala antes da organização que está testando, segundo Boone & Kurtz (2002),

2.4.3.5. Comercialização

As idéias sobreviventes passam para o estágio final de produção em larga escala, no caso de produtos e se tornam disponíveis para iniciar a operação, no caso dos serviços, ainda segundo os autores.

2.5. Marketing de Relacionamento e Marketing de Serviços

Kotler & Armstrong (2003) citam que o Marketing de Relacionamento deve criar, manter e acentuar sólidos relacionamentos com os clientes e outros públicos. O objetivo principal é oferecer valor de longo prazo aos clientes, e a medida do sucesso é dar-lhes satisfação a longo prazo.

De acordo com McKenna (1999), a função do Marketing de Relacionamento é envolver todas as áreas e funcionários do ambiente empresarial com a finalidade de satisfazer as necessidades do cliente, de forma customizada, formando uma base de construção e sustentação do relacionamento.

De acordo com Stone (1998), o Marketing de Relacionamento trata o conceito da utilização das técnicas de marketing, comunicação e vendas de forma a realizar a identificação individual do cliente, com relacionamento prolongado por várias transações, para beneficiar o próprio cliente e principalmente a empresa.

Após as definições dos diferentes autores, verifica-se um conceito em comum: o relacionamento de longo prazo.

Antes da Revolução industrial, desde o início das primeiras práticas de comércio, iniciou-se o relacionamento nas ações de compra e venda. O Marketing de Relacionamento era a forma com que se faziam os negócios, porém o relacionamento só tomou força, a partir do momento em que se começou a falar das diferentes características dos serviços nas práticas de marketing e de redes no marketing B2B, na década de 60.

A partir da década de 80, a concorrência, se baseava na qualidade dos produtos e serviços. O termo Marketing de Relacionamento se tornou um novo campo de estudo, em decorrência dos novos conceitos vinculados ao marketing de serviços, a partir de uma necessidade imposta pelo mercado. Na verdade, da necessidade de reformulação da relação empresa/consumidor. Segundo Bretzke (2000), a qualidade do relacionamento entre a empresa e o cliente é a medida mais indicada para alcançar a fidelização. Hoje, os consumidores se dirigem a uma posição mais privilegiada na relação com as empresas, uma vez que detêm uma maior quantidade de informações. É o consumidor quem está ditando as regras em diversos segmentos de mercado, devido ao fato de estar mais bem informados sobre os produtos e também à grande concorrência entre as empresas.

Dessa forma, a idéia de relacionamento começou a prevalecer sobre a idéia de transação. No marketing de transação a interação é episódica e atrelada, invariavelmente, a uma intenção de venda. Os encontros com os clientes são vistos como episódios independentes e únicos. Após a realização da venda, existe pouca atenção ao atendimento. Parte da suposição de que as necessidades dos clientes decorrem unicamente das características do produto. O contato com o cliente é realizado apenas com a finalidade de venda, ou seja, não realiza investimentos em outra direção. Não enxerga as características do cliente e sim as do

produto, portanto despreza análise de compromisso e fidelidade.

A idéia de conhecimento de mercado por segmentos avança na direção do conhecimento de cada cliente individualmente. O Marketing de Relacionamento constitui um processo interativo permanente e que requer adaptações mútuas para que o aprendizado se aprofunde. Quanto mais uma parte conhecer a outra, maior a possibilidade do relacionamento se prolongar e de manter a satisfação do cliente.

Segundo Bateson & Hoffman (2001), clientes leais tendem a recompensar seus fornecedores com aumento de renda. Devido aos altos níveis de risco percebidos, os clientes leais tendem a concentrar suas compras em fornecedores em quem confiam. Podem até estar preparados para pagar um preço mais alto em troca de níveis reduzidos de risco percebido. Ainda segundo os autores, a lucratividade dos clientes mantidos é muito alta, porque não é necessário investir em esforços de marketing naquele indivíduo para criar mais vendas. Conseqüentemente, vale a pena investir quantias consideráveis para manter estes clientes. Isto é particularmente verdadeiro para aqueles serviços que dependem cada vez mais da tecnologia da informação. No todo, os clientes de longo prazo tendem a ter custos mais baixos de retenção. Os clientes existentes acostumam-se com a empresa, funcionários e procedimentos. Sendo assim, fazem menos perguntas e têm menos problemas. De acordo com Peppers & Rogers (2000), em longo prazo, a manutenção do cliente ganha mais importância do que aquisição de novos consumidores.

O fomento do *networking* prevaleceu sobre a idéia de cadeia de valor, realçou a importância do relacionamento, e as tecnologias da informação proveram os meios para acolher as novas necessidades. Essa profusão de acontecimentos deu

início a gestão dos relacionamentos, onde o marketing teve a responsabilidade de geri-lo, por isso Marketing de Relacionamento.

Ainda na década de 80, a idéia de retenção dos clientes ganhou força na literatura pertinente, como consequência se deu o desenvolvimento do marketing de serviços e em paralelo, o Marketing de Relacionamento, que assumiu diferentes contornos, mas a idéia principal foi a manutenção dos clientes.

Deste ponto em diante houve a evolução do conceito, de forma que o relacionamento passou a ser visto como um propósito central na atividade de uma organização. Com a evolução das organizações em redes, pode-se imaginar que em breve deverão existir organizações especializadas em gestão de relacionamentos.

O valor do cliente é o objetivo principal do Marketing de Relacionamento e, portanto deve ser maximizado. Supondo que quando os clientes percebem uma relação fortalecida, a probabilidade de se manterem fiéis seja maior, admite-se que as informações sobre os clientes e o relacionamento com eles vale mais para a lucratividade do que o mero valor econômico das transações. Dessa forma, desloca-se a ênfase das ações da transação para o relacionamento. Enquanto a visão de transação salienta o momento e as necessidades imediatas do cliente, a visão de relacionamento trabalha uma relação múltipla e de longa duração. Com isso, surge, de forma obrigatória a retenção dos clientes, estimulando as empresas a formularem programas de fidelização.

Em função dos crescentes níveis de competição nas indústrias de serviço, os interesses por problemas de marketing têm se intensificado e aumentado rapidamente. Enquanto as pressões competitivas eram baixas e a demanda maior que a oferta, o marketing de serviços estava

estacionado, entretanto, conforme os consumidores vão ficando mais exigentes e sofisticados, as empresas têm que mudar os padrões de serviço continuamente, para acompanhar o crescimento do novo mercado, de acordo com Bateson & Hoffman (2001).

Os autores introduzem o conceito de “imperativo de serviços” que trata a mudança na forma de gerir uma organização, contratar funcionários, desenvolver carreiras e engendrar políticas. Completam colocando que a qualidade do produto não é a principal vantagem competitiva. Este conceito é fortemente utilizado para que as empresas se destaquem e conseqüentemente, aumentem seus lucros. Torna-se importante agregar outros serviços além do serviço básico.

O aumento da importância dos serviços se reflete na mudança do papel do departamento de serviços. À medida que os serviços tornam-se uma fonte de diferenciação, consertar um bem durável não mais representa perder tempo com uma promessa de produto. Se o preço de um bem é mais alto que outro e justifica-se por oferecer um serviço de qualidade, então a importância do departamento de serviços torna-se maior.

Em relação ao serviço de distribuição de energia, considerando a obrigatoriedade da prestação do serviço, o conceito de Marketing de Relacionamento ainda é muito novo e confronta diretamente com a cultura interna das concessionárias, pois a prestação do serviço estava limitada apenas ao fornecimento. A necessidade de implantar o conceito da “empresa voltada para o cliente”, modificando quase que totalmente a cultura interna, é um desafio que já se tornou uma questão de sobrevivência.