

## **2. Abordagem Teórica**

Sem exaurir o tema, neste capítulo serão apresentados e discutidos os principais conceitos em que este ensaio está baseado. Assim, torna-se necessário, não só estudar as teorias de marketing como também a análise de modelos de estratégia competitiva de diferentes estudiosos.

### **2.1. Desenvolvimento da Indústria e de sua Estratégia Competitiva**

É evidente que o principal objetivo da maioria das organizações é conquistar uma maior parcela do mercado em que esta inserida, desde o seu primeiro ano de vida. De forma a explicar cientificamente este objetivo, várias teorias foram desenvolvidas e testadas.

Segundo Porter (1998), a essência da formulação estratégica consiste em enfrentar a competição, pois a disputa pela maior fatia do mercado, não se manifesta apenas na figura de concorrentes, podendo também ser encontrada em algumas forças competitivas importantes como: clientes, fornecedores, concorrentes entrantes em potencial e produtos substitutos.

A competição num determinado setor depende, em última análise, de cinco forças básicas que irão determinar o desempenho da indústria (Porter 1998), quais sejam:

### a) Barreiras de Entrada:

Os novos entrantes em um setor trazem novas capacidades, desejo de ganhar participação no mercado e, também recursos abundantes (financeiros, tecnológicos, mercadológicos, capacitações, inovadoras e habilidades gerenciais, entre outros).

A ameaça de entrada, depende tanto das expectativas dos novos entrantes em relação às barreiras existentes, quanto às reações dos concorrentes já estabelecidos no mercado. Quando as barreiras de entrada são, qualitativa e quantitativamente, consistentes e os novos entrantes esperam uma forte reação dos concorrentes estabelecidos, geralmente estes não representam uma ameaça. Conceitualmente são seis as barreiras de entrada:

- *Economias de escala*: Essas economias bloqueiam a entrada no mercado, forçando os aspirantes a ingressar em grande escala ou aceitar uma desvantagem de custo de entrada. Além disso, atuam como obstáculos na distribuição de produtos, na utilização das forças de vendas, na obtenção de financiamentos adequados em termos de custos e prazos, entre outros;

- *Diferenciação do produto*: a identificação com a marca cria barreiras que forçam os novos entrantes a fazer altos investimentos para superar a lealdade dos consumidores. Alguns fatores como tecnologia inovadora, comunicação efetiva, os serviços completos, o pioneirismo no setor e as peculiaridades do produto, ajudam a fomentar a identificação e fidelização com a marca;

- *Exigências de capital*: A necessidade de investir elevados recursos financeiros para competir no mercado, representa uma relevante barreira. Embora as grandes corporações normalmente disponham de recursos financeiros para investir em qualquer setor, as enormes exigências de

capital para implementar certas atividades limitam a quantidade de prováveis entrantes;

- *Desvantagens de custo, independentemente do tamanho:* As empresas estabelecidas desfrutam de vantagens de custo não disponíveis para rivais em potencial. Isso decorre dos efeitos da curva de aprendizagem, da tecnologia exclusiva, do acesso às melhores fontes de matéria prima, ou de insumos, em geral, dos ativos adquiridos anteriormente, entre outros;

- *Acesso a canais de distribuição:* Um novo entrante deve assegurar a distribuição de seus produtos ou serviços. Quanto mais limitados os atacadistas e varejistas e quanto maior o grau de ocupação dos atuais concorrentes, mais difícil será a entrada no mercado. Essa barreira é tão grande que muitas vezes o novo entrante precisa criar os próprios canais de distribuição para superá-la;

- *Política governamental:* Em alguns casos, o governo é capaz de limitar e até mesmo bloquear a entrada em certos setores, através de controles, licença, estabelecimento de metas e limitações ao acesso às matéria primas.

As expectativas do novo entrante, em relação aos concorrentes já existentes no mercado, também influenciarão na decisão de entrada em determinado segmento de mercado.

#### **b) Poder de Barganha dos Compradores:**

Os compradores competem com a indústria barganhando melhor qualidade ao menor preço. À medida que novas empresas entram no mercado, o poder de escolha do consumidor aumenta, vez que suas opções de compra se tornam mais amplas e diversificadas.

- Um grupo de compradores torna-se poderoso se é concentrado ou se compra em grandes volumes;

- Os produtos adquiridos no setor são padronizados e se representam parcelas significativas de seus custos;
- São sensíveis ao preço, precisando reduzir, continuamente, seu preço de custo;
- A qualidade dos produtos ou serviços não é relevante para os compradores. Quando a qualidade de um produto ou serviço é influenciada pelos produtos do setor, os compradores são menos sensíveis ao preço;
- Os compradores representam uma ameaça de integração para trás, ou vertical, incorporando o produto do setor.

**c) Poder de Barganha dos Fornecedores:**

Se um ramo de negócio não conseguir cobrir os custos dos bens e serviços, o poder dos fornecedores aumentará. Isso também poderá ocorrer quando poucos fornecedores, ou quando a empresa possuir pequena importância para o fornecedor. Por outro lado, se o comprador adquire grandes volumes, poderá exercer seu poder de barganha, principalmente, se o desempenho do produto tornar o comprador sensível aos custos, ou se puder ameaçar a fabricar internamente o mesmo produto do seu fornecedor.

Um grupo de fornecedores é poderoso se:

- É dominado por poucas empresas e/ou se é mais concentrado do que o setor comprador;
- Seu produto é exclusivo, ou possui algum diferencial competitivo ou ainda se desenvolveu custos de mudança;
- Não é obrigado a competir com outros produtos do setor;

- Representa uma ameaça concreta de integração para frente (*down stream*), invadindo o setor de seus compradores, clientes;

#### **d) Ameaça de Produtos Substitutos:**

Se um produto puder ser aperfeiçoado, diferenciado ou ainda substituído por outro, os compradores poderão trocar os produtos de fornecedores tradicionais.

Os produtos ou serviços que exigem maior atenção são aqueles que:

- Estão sujeitos às tendências que melhoram sua opção excludente de preço-desempenho, em relação aos produtos do setor; ou
- São produzidos por setores de alta rentabilidade.

Os produtos substitutos, normalmente, entram no mercado quando a demanda supera a oferta, ou quando algum acontecimento aumenta a competição no setor, provocando uma redução no preço ou melhoria no desempenho do produto em questão.

#### **e) Disputa por uma Posição:**

Se os competidores são numerosos e têm energia, capacidade financeira, gerencial e tecnológica; a competição pode se tornar intensa principalmente, quando disputam faixas de mercado em negócios que crescem devagar, ou quando os produtos competitivos são indiferentes ou ainda quando as barreiras de saída se mostram custosas e/ou inflexíveis.

A rivalidade entre os concorrentes gera a busca pelo posicionamento, tornando-se necessária a utilização de táticas como: competição no preço, introdução de produtos e campanhas publicitárias. A rivalidade intensa está relacionada à presença de diversos fatores, a saber:

- Os concorrentes são numerosos e se encontram de certa forma em igualdade de condições, em termos de poder de competição;
- O crescimento do setor é lento, dando origem a disputas pela participação crescente no mercado entre concorrentes expansionistas;
- O produto, ou serviço, carece de diferenciação ou de custos de mudança, que retenham os compradores e protejam a empresa contra os ataques dos demais concorrentes;
- Os custos fixos são elevados, dificultando a redução de preços;
- As barreiras/ custos de saída são altas prolongando a atuação da empresa no setor;
- Os rivais apresentam diversidades de estratégias, de origens e de personalidades.

Em um setor “perfeitamente competitivo”, as manobras pelo posicionamento são desenfreadas e a entrada é mais fácil, porém este tipo de estrutura empresarial oferece uma rentabilidade de longo prazo mais baixa. Por outro lado, quanto mais fracas as forças, em termos coletivos, maiores as oportunidades para o desempenho superior.

Porter (1998) acredita que a meta da estratégia competitiva é encontrar uma posição dentro da unidade empresarial da indústria, para que a companhia possa melhor se defender contra as forças competitivas ou, eventualmente, influenciá-las em seu favor.

Após avaliar as forças que influenciam a competição no setor e as respectivas causas subjacentes, devem ser identificados, numa visão estratégica, os pontos fortes e fracos, e quais são as posturas da empresa, em relação às causas inerentes a cada uma das forças.

Os estrategistas devem compreender os fatores que determinam suas peculiaridades, de forma a posicionar a empresa a enfrentar o ambiente competitivo, bem como influenciá-lo em seu favor.

## **2.2. Planejamento Estratégico de Mercado**

Neste item será explorado o processo de planejamento estratégico de mercado, segundo Ferrel e Luck (2000).

Inicialmente, são examinados o processo de planejamento de mercado global e a hierarquia das decisões que devem ser tomadas no planejamento estratégico de mercado. Em seguida, é feita uma análise de como as organizações orientadas para o consumidor usam deste planejamento para serem bem sucedidas.

Segundo Ferrel (2000), para que as empresas tenham sucesso e ofereçam a seus consumidores serviços e produtos de que necessitem, é fundamental que haja um planejamento eficaz, seguido de uma estratégia de marketing que possibilite a empresa atingir suas metas e objetivos e, ao mesmo tempo, satisfaça seus consumidores.

É necessário fazer uma análise dos ambientes interno e externo da empresa, para que a organização possa conhecer suas forças e fraquezas, e ainda identificar as oportunidades e ameaças que se lhes apresentam no mercado em que atua.

O processo de planejamento, conforme Ferrel e Luck (2000), inclui o estabelecimento da missão e das estruturas organizacionais, a estratégia corporativa, as metas operacionais e financeiras, os objetivos, as estratégias de marketing, bem como de um plano de marketing.

Como está representado na figura 3, o processo se inicia com uma análise dos ambientes interno e externo, para determinar as forças e as fraquezas e identificar as oportunidades e as ameaças.

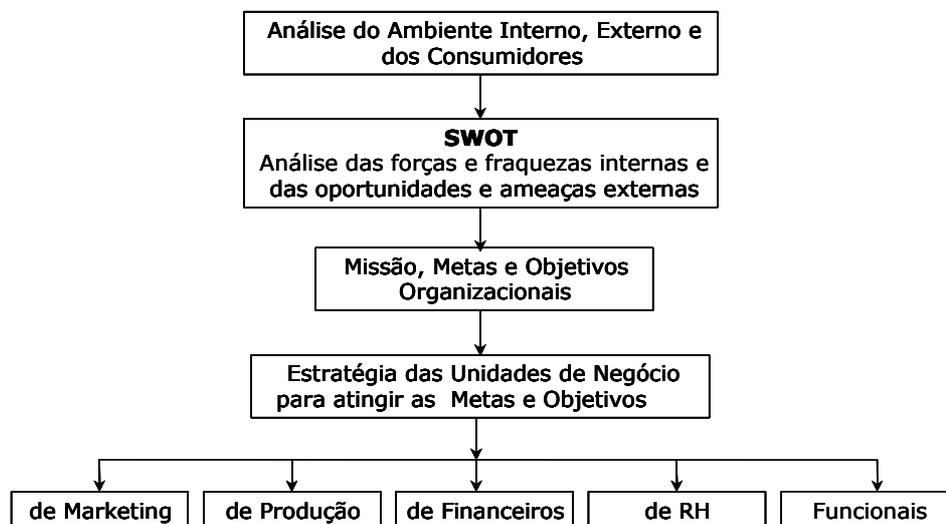


Figura 3 Fonte: Ferrel e Luck (2000)

Para Kotler (2000), o plano estratégico contempla o trabalho de desenvolver uma estratégia para sobrevivência e crescimento da empresa ao longo prazo, e deve conter a missão e os objetivos gerais da empresa. Além disso, busca definir a missão, que é uma estratégia desafiadora e específica, os objetivos, as metas de negócios e os planos funcionais da empresa.

Como pode ser visto na figura 4, o planejamento estratégico de unidades de negócios consiste em oito etapas representadas abaixo.

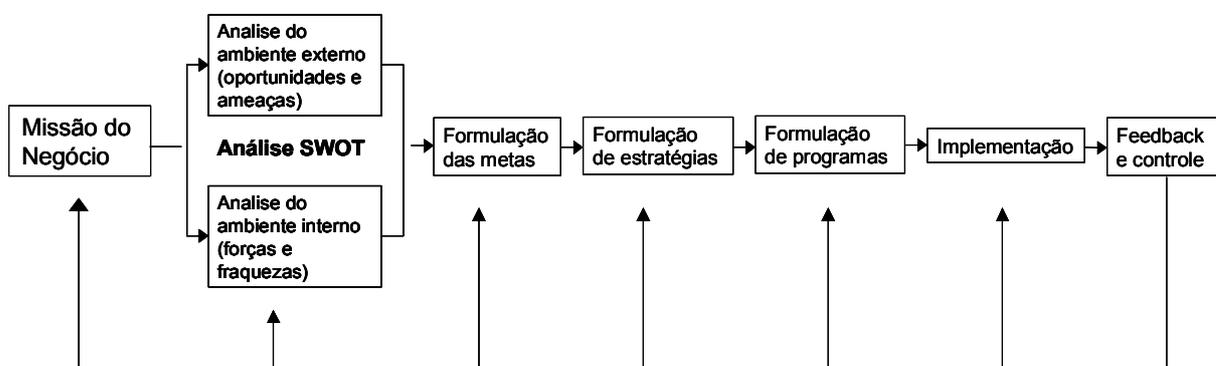


Figura 4 Fonte: Ferrel e Luck (2000)

Cada unidade de negócio precisa definir sua missão específica em consonância com a missão corporativa. Na etapa da análise SWOT (dos termos em inglês *strengths*, *weaknesses*, *opportunities*, *threats*), é feita uma avaliação, a mais detalhada possível, das forças, das fraquezas, das oportunidades e das ameaças que se apresentam à empresa.

Na análise do ambiente de marketing, cada unidade de negócio deve monitorar os agentes macro-ambientais (oportunidades e ameaças) que devem ser identificados a cada tendência de mercado ou desenvolvimento de novos produtos, e micro-ambientais (forças e fraquezas) que podem alterar a sua capacidade de geração de receitas e lucros no futuro.

### a) Oportunidades

Uma oportunidade existe quando a empresa pode lucrar ao atender às necessidades dos consumidores de um determinado segmento. Ela pode ser classificada de acordo com sua atratividade, sua probabilidade de sucesso e sua capacidade de superar os pontos fortes dos concorrentes, gerando maior valor para o cliente e, por consequência, para a própria empresa.

#### -Matriz de Oportunidades

A figura 5 retrata melhor a matriz das oportunidades, onde as que são consideradas melhores, estão assinaladas na célula superior esquerda (1); as da célula inferior direita (4) possuem, ao mesmo tempo, baixa atratividade e baixa probabilidade de sucesso; já as das células superior direita (2) e inferior esquerda (3) devem ser monitoradas continuamente, visando melhorar ao longo do tempo.

		Probabilidade de Sucesso	
		Alta	Baixa
Atratividade	Alta	1	2
	Baixa	3	4

Figura 5 Fonte: Kotler, 2000

## b) Ameaças

As ameaças do ambiente externo da empresa, são os constantes desafios que podem levar a deterioração das vendas e dos lucros da empresa, e da própria sobrevivência da empresa; elas são classificadas de acordo com sua gravidade e probabilidade de ocorrência.

-Matriz da Ameaças

A figura 6 retrata a probabilidade de ocorrência das ameaças. Aquelas localizadas na célula superior esquerda (1) possuem maior probabilidade de ocorrência e podem prejudicar as vendas e/ou a rentabilidade futura da empresa; as que estão localizadas na célula inferior direita (4) possuem menor probabilidade de ocorrência, já as ameaças localizadas nas células, superior direita (2) e inferior esquerda (3), precisam ser monitoradas permanentemente para verificar se a probabilidade de ocorrência pode aumentar e/ou se a sua gravidade está se reduzindo.

		Probabilidade de Ocorrência	
		Alta	Baixa
Gravidade	Alta	1	2
	Baixa	3	4

Figura 6

Fonte: Kotler, 2000

## c) Análise do Microambiente

O microambiente de marketing é o ambiente interno da empresa, representado pelas suas forças e fraquezas, como por exemplo: a capacidade financeira, as competências de marketing, de fabricação, de distribuição e as organizacionais.

Cabe ressaltar que a empresa não precisa, necessariamente, corrigir todos os seus pontos fracos, nem se vangloriar de todos os pontos fortes, porém deve saber identificar cada força e fraqueza para atuar no sentido de maximizar as primeiras e minimizar as últimas (Kotler, 2000).

Para Kotler (2000), depois de realizada a análise de SWOT, a empresa pode desenvolver metas para descrever seus objetivos em termos de magnitude, abrangência e prazos, pois a transformação dos objetivos em metas mensuráveis facilita o planejamento, a implementação e o controle, ao longo do processo de desenvolvimento.

### **2.3. Composto de Marketing**

Segundo Kotler (2000), o marketing, deve ser usado pelas empresas de forma a monitorar e a se adaptar às mudanças do mercado para aproveitar as melhores oportunidades que surgirem. Seu processo consiste em:

- Analisar as oportunidades oferecidas no mercado através de pesquisas de mercado;
- Selecionar os mercados alvo;
- Desenvolver o mix de marketing, através da mensuração, previsão da demanda e segmentação do mercado, e através da análise dos concorrentes e das estratégias competitivas, planejar e gerenciar os esforços financeiros e intelectuais.

### **2.3.1. Análise das Oportunidades de Mercado**

Cada empresa deve, de forma sistemática e/ou casual, buscar novas oportunidades de criação de valor para seus consumidores. Para isso, precisa não apenas identificar novas oportunidades de mercado, como também analisar e conhecer profundamente o comportamento e os hábitos de seus consumidores, bem como o ambiente em que atua.

É evidente que a exploração de uma oportunidade de marketing deve coadunar e ser compatível com os objetivos e recursos disponíveis da empresa

Por exemplo, o mercado de telefonia celular é atrativo, mas não necessariamente para qualquer empresa. É necessário ter conhecimento, tecnológico, experiência em marketing, em *pricing* de produtos e serviços de varejo, conhecimento da regulamentação estabelecida, de *traking* de concorrentes e da distribuição de produtos, entre outros.

### **2.3.2. Seleção dos Mercados Alvo**

Segundo Kotler (2000), uma empresa não pode satisfazer todos os consumidores da mesma forma. Há consumidores com diferentes características, tipos de desejos e necessidades heterogêneas.

Assim, cada empresa deve estudar profundamente o seu mercado e escolher o segmento em que vai atuar, exigindo:

#### **a) Mensuração e Previsão da Demanda**

A empresa necessita fazer uma estimativa das perspectivas atuais e futuras do tamanho do mercado e de seus segmentos.

Para isso é necessário: entender a dinâmica de crescimento, os fatores chave de expansão ou retração de todos os produtos, estimar as vendas, bem como determinar se o tamanho do mercado comporta ou a entrada de um novo *player*.

Cabe ressaltar que o potencial de crescimento de cada segmento de mercado, retrata a preferência dos consumidores por determinado produto, bem como o crescimento econômico e, eventualmente, de fatores demográficos.

### **b) Segmentação de Mercado**

Uma vez tendo concluído a etapa de previsão da demanda, a empresa deve estudar as características do mercado consumidor precisa decidir como entrar no mercado, que universo irá atingir e se concentrar para satisfazer as necessidades distintas de um ou mais segmentos de mercado.

### **c) Definição de Mercado**

Após ter avaliado os diversos mercados alvo, a empresa pode entrar em um ou mais segmentos especiais de mercado, o que, de um lado pode limitar o volume de vendas mas, por outro, pode ser lucrativo. A empresa pode também optar por atender a vários segmentos inter-relacionados, que possuam as mesmas necessidades básicas, ou até mesmo decidir oferecer uma variedade completa de produtos para servir a todos os diferentes extratos de mercado.

A maioria das empresas, geralmente, entra em um novo mercado servindo apenas a um único segmento. Se este procedimento se revelar satisfatório relativamente à previsão ou aos objetivos esperados, a empresa expande sua atuação para novas áreas ou segmentos de mercado.

A empresa líder de mercado exerce essa posição através do lançamento de produtos ou serviços inovadores ou específicos, de forma a satisfazer as

necessidades de cada grupo, como também para ocupar espaços que eventualmente um novo concorrente poderia ocupar.

#### **d) Posicionamento de Mercado**

Segundo Kotler (2000), posicionamento é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa, para ocupar um lugar destacado na mente dos consumidores-alvos em relação aos concorrentes.

Uma vez decidido em que segmentos irá concentrar-se, a empresa deverá definir as “posições” que deseja ocupar e, em seguida, necessita adotar medidas para comunicar essa posição aos consumidores-alvos.

Profissionais de marketing precisam identificar as diferenças que sejam, importantes para os consumidores, melhores que as dos concorrentes, e compatíveis com o poder de compra dos clientes alvo.

Para tanto, devem diferenciar o produto ou serviço, oferecendo novos atributos, com novo estilo ou *design* e com a possibilidade de uso ou de desempenho diferenciado;

#### **2.3.3. Desenvolver o Mix de Marketing**

Para Kotler (2000), o mix de Marketing é o grupo de variáveis controláveis que a empresa utiliza para produzir a resposta que deseja no mercado-alvo, ou seja, é a ferramenta utilizada para satisfazer as necessidades do consumidor.

A figura 7, mostra as possibilidades do mix de marketing que podem ser reunidas em quatro grupos de ações ou estratégias, conhecidas como “quatro Ps”: produto, logística e distribuição (“praça”), comunicação integrada de marketing (“promoção”) e preço.

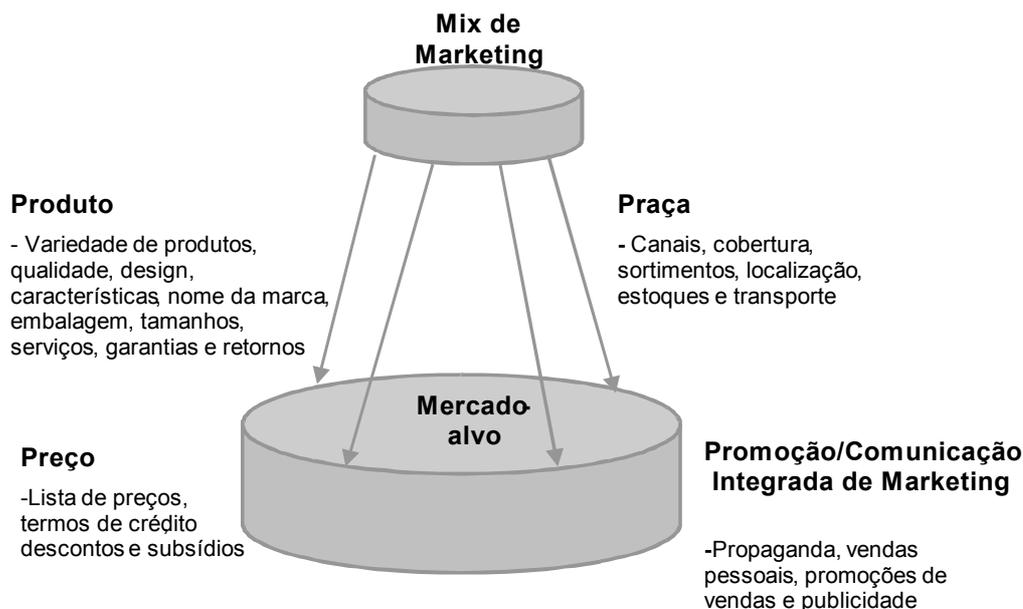


Figura 7 Fonte: Kotler, 2000

#### a) Serviço/ Produto:

##### -Serviços:

Os serviços sempre estiveram presentes nas vidas das pessoas e empresas, mas sua diversidade aumentou durante o último século. Segundo Baeteson (2001), foram os serviços e não os bens manufaturados que impulsionaram o crescimento econômico.

A Revolução Industrial do séc. XVIII provocou mudanças não só na produção, como também nas estruturas financeiras e nas redes de transportes e comunicações.

A expansão econômica, por sua vez, estimulou o crescimento da indústria de serviços, já que um aumento de prosperidade significa que os agentes econômicos (empresas, instituições e indivíduos) tornam-se cada vez mais desejosos de adquirir serviços.

E como o marketing possui a tarefa de criar, promover e fornecer bens e serviços a potenciais usuários, é importante compreender a diferença entre produto e serviço, bem como as inter-relações existentes.

Definir um produto puro ou um serviço puro é uma tarefa árdua, sendo que o primeiro implica que o consumidor obtenha benefícios somente do produto, sem qualquer valor agregado pelo serviço. Da mesma forma, um serviço puro assume que não há o elemento "produto" no serviço que o consumidor recebe. Segundo Bateson e Hoffman (2001), a maioria dos produtos oferece algum tipo de serviço, mesmo que seja apenas na entrega.

Segundo Mills e Moberg em Baetson e Hoffman (2001), as diferenças em processo e as diferenças em resultado, diferenciam as operações de serviços das operações de produtos.

Nessa linha, um produto é algo físico que o consumidor compra e consome. Se esse produto não é físico, ou não é algo que pode ser carregado ou consumido, então é considerado serviço.

Outra questão tão difícil de ser resolvida quanto a dicotomia produto/serviço é a classificação de serviços.

Alguns autores como Lovelock em Baetson e Hoffman (2001), acreditam que os serviços deveriam ser considerados não pelas suas diferenças, mas sim pelas suas semelhanças. Portanto, os sistemas de classificação só funcionam quando conseguem destacar as características que certos tipos de serviços possuem em comum e suas implicações. Para isso, algumas perguntas descritas a seguir ajudam a determinar a qual categoria os serviços pertencem:

- Qual é a natureza do serviço?
  
- Que tipo de relacionamento o prestador de serviços têm com seus fornecedores?

- Qual o espaço existente para personalização e julgamento da parte do prestador de serviços?
- Qual é a sua natureza de demanda e oferta do produto?
- Como o serviço é entregue?

Para Bateson e Hoffam (2001), tanto os produtos quanto os serviços apresentam um pacote de benefícios ao consumidor, ou seja quando este compra um produto que satisfaça seu objetivo. Já quando um consumidor compra um serviço, ele adquire uma experiência criada pela prestação desse serviço.

O sistema Servuction, termo que indica um modelo de operação de serviços com a participação do consumidor, foi criado pela primeira vez por Langeard e Eiglier (1991), para indicar a interação dos consumidores com a parte visível do sistema e com outros consumidores de forma a criar a experiência do serviço e finalmente criar um benefício para o consumidor.

Como pode ser visto na figura 8, o modelo divide a empresa para o consumidor em uma parte visível, e outra invisível. Esta última afeta a primeira que por sua vez é dividida em ambiente físico inanimado, onde o serviço é realizado, e o ambiente em que a equipe de contato presta esse serviço de fato.

Esse modelo não só indica os elementos diferentes da experiência do serviço, como também aponta como é criada a experiência do serviço como um todo. Por exemplo o consumidor A, que está adquirindo um serviço, é afetado pelo consumidor B, que de certa forma está em contato com a empresa.

Cabe ressaltar que esse modelo possui uma implicação, visto que para o consumidor perceber o benefício, ele precisa fazer parte do sistema e, no caso de serviços, é impossível inventariá-los.

Já no caso de bens físicos, a possibilidade de criar uma relação do objeto que o consumidor adquire, permite que a produção e o consumo possam ser

separados no tempo e no espaço, enquanto a maioria dos serviços, geralmente é consumida no local de produção.

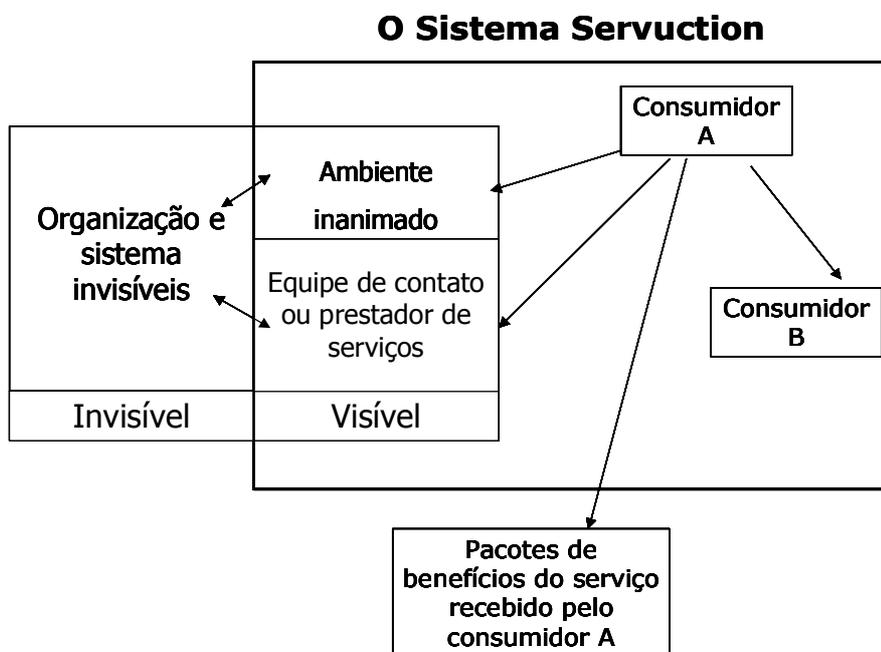


Figura 8 Fonte: Baetson e Hoffman, 2001

O fato do serviço só ser entregue mediante a solicitação do consumidor faz com que haja uma limitação de tempo entre o pedido feito e entrega efetuada.

Os consumidores tendem a utilizar mais os serviços em períodos de picos. Nesse caso essa maior demanda pode representar mais uma desvantagem do que uma vantagem, pois provoca tensão na equipe de contato e exige a alocação de mais recursos, criando má experiência para o consumidor.

Para que as organizações possam se desenvolver em função de seus serviços, é de suma importância entender o comportamento dos consumidores e principalmente a forma como escolhem e avaliam os serviços que lhes são oferecidos.

Segundo Baetson e Hoffman (2001), para comercializar serviços de forma eficaz, é necessário entender os processos mentais usados pelos consumidores durante cada estágio de compra:

- Estágio pré-compra:

Nesse estágio o objetivo é compreender porque um consumidor prefere um determinado serviço a outro. No serviço escolhido, a pessoa percebe uma necessidade ou um problema a ser solucionado e a identificação desse problema requer uma solução por parte dela, o que pode gerar uma compra potencial. Em seguida a pessoa procura informações relevantes e chega a um conjunto de soluções e por fim seleciona a opção mais satisfatória.

- Estágio de consumo/ Reações de consumidores durante o consumo:

Esse estágio é mais complexo, pois os benefícios comprados por um consumidor consistem na experiência que é proporcionada por meio do processo interativo entre o consumidor e a empresa prestadora de serviços. A avaliação pós-compra no caso de serviço, só acontece após o uso. Os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente enquanto no uso de bens, o consumidor avalia como, quando e onde usará o bem.

- Avaliação pós-compra:

O objetivo principal das empresas é a satisfação do consumidor, este, por sua vez, avalia os serviços comparando aqueles que perceberam ter recebido, com suas expectativas. A satisfação ocorre quando o serviço percebido é igual ou superior ao esperado.

Já Kotler (2000) , acredita que o serviço é qualquer ato intangível que uma parte oferece a outra, e que não resulta em qualquer propriedade. Sua execução pode estar, ou não, ligada a um produto concreto.

Ao estudar serviços, é interessante compreender as categorias do mix de serviços, que podem em maior ou menor proporção fazer parte das ofertas no mercado:

- Bem tangível: quando não há nenhum tipo de serviço associado ao produto;
- Bem tangível associado a serviços: ocorre no caso de produtos de alta tecnologia ou sofisticação, pois suas vendas dependem da disponibilidade de serviços ao consumidor. Por esse motivo, algumas empresas atuam mais intensamente na área de serviços que de fabricação;
- Híbrida: quando a oferta consiste tanto de bens quanto de serviços, como por exemplo as pessoas que freqüentam restaurantes tanto pela comida quanto pelo serviço oferecido;
- Serviço principal associado serviços secundários: quando a oferta consiste em um serviço principal com serviços adicionais;
- Serviço puro: quando a oferta consiste principalmente em um serviço.

As principais características dos serviços são:

- Intangibilidade: Ao contrário dos produtos físicos, os serviços são intangíveis, eles não podem ser vistos, sentidos, ouvidos, cheirados ou provados antes de serem adquiridos.

De forma a reduzir essa incerteza, os profissionais devem sinalizar evidências da qualidade do serviço, tornando o “intangível” um pouco “tangível”, através de fatores como: instalação, qualidade, marca, pessoas, equipamentos, material de comunicação e preços percebidos;

- Inseparabilidade: Os serviços, diferentemente dos bens materiais, são produzidos e consumidos simultaneamente, fazendo com que o prestador de serviço se torne parte dele.

Como o cliente está presente quando o serviço é executado, tanto o prestador de serviços quanto o usuário afetam o resultado e a interação entre eles é de suma importância para o alcance dos resultados.

- Variabilidade: Os serviços dependem de quem, onde e quando são fornecidos, o que os torna altamente variáveis. Os usuários, por sua vez, conhecem essa variabilidade e se informam com outros compradores antes de decidirem por determinado prestador de serviços.

- Perecibilidade: Serviços não podem ser estocados. Quando a demanda é estável, a perecibilidade dos serviços não é um problema, mas quando a demanda oscila, as empresas prestadoras de serviço têm problemas. Algumas estratégias em relação à demanda e à oferta ajudam uma empresa prestadora de serviços a encontrar um melhor equilíbrio:

- Não só serviços adicionais podem ser desenvolvidos nesses períodos, a fim de oferecer alternativas aos clientes, como também preços diferenciados, fazendo com que os períodos de baixa possam ser aproveitados;

- Os funcionários podem ser contratados para trabalhar em meio período ou em horário integral, dependendo da demanda; rotinas de eficiência, por parte dos funcionários, e uma maior participação do cliente podem ser introduzidas ou estimuladas nesses períodos.

O desafio dos profissionais de marketing de produtos é agregar idéias abstratas, enquanto o desafio dos profissionais de marketing de serviços é agregar evidências e imagens concretas às ofertas abstratas (Kotler, 2000)

## Produto:

O produto é um bem que pode ser oferecido ao mercado, para satisfazer uma necessidade ou o desejo dos seus consumidores-alvos.

Para melhor analisar o produto, sua categoria, forma, ou marca, torna-se de suma importância o estudo de seu ciclo de vida (figura 9), bem como às mudanças ocorridas à medida que os produtos vão passando por cada etapa do ciclo de vida.

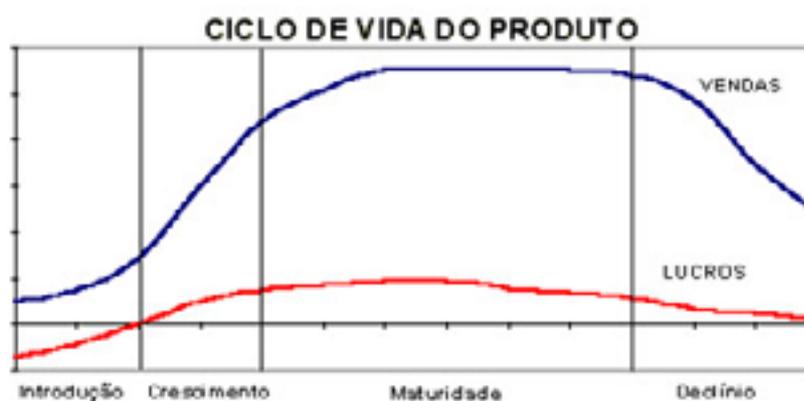


Figura 9 Fonte: Kotler, 2000

- Introdução: Introduzir o produto no mercado e suprir os canais revendedores requer tempo, nesse período as vendas são mais baixas e conseqüentemente, os lucros são menores, não só pelo baixo volume das vendas como, e principalmente, pelos pesados investimentos em promoção, propaganda e distribuição.

- Crescimento: Este estágio é marcado por uma rápida aceitação do mercado e melhoria nos lucros. Os adotantes imediatos gostam do produto e começam a comprá-lo. Nesse momento, novos concorrentes, atraídos pelas oportunidades, aparecem introduzindo novas características e expandindo a distribuição.

De forma a sustentar o acelerado crescimento de mercado, a empresa pode mudar de campanhas de conscientização do produto, para campanhas de

preferência do produto, adaptar seus preços de forma a atrair compradores sensíveis a preço e decidir entre a alta participação no mercado e lucros elevados.

- Maturidade: Esse estágio do ciclo de vida de um produto, além de ser mais longo que os anteriores, apresenta desafios enormes a serem atingidos. O produto já conquistou a aceitação da maioria dos compradores potenciais, ocorrendo então uma diminuição das vendas e os lucros se estabilizam ou declinam.

O estágio da maturidade pode ser dividido em três fases:

1ª maturidade de crescimento: onde a taxa de crescimento das vendas começa a declinar, não há novos canais de distribuição;

2ª maturidade estabilizada: nesse momento a maioria dos consumidores já experimentou o produto e as vendas futuras são fundamentadas no crescimento populacional e na substituição da demanda;

3ª maturidade decadente: nessa fase o valor absoluto das vendas começa a declinar e os clientes começam a mudar para produtos substitutos.

- Declínio: Nesse estágio, alguns fatores como progressos tecnológicos, mudanças da preferência do consumidor, aumento de impostos diretos, mudanças legais ou regulatórias, ou ainda por uma possível e grande concorrência nacional e estrangeira, fazem com que as vendas tenham uma queda substancial e as receitas por sua vez decrescem ou se estabilizem em um nível inferior.

À medida que as vendas e os lucros caem, algumas empresas se retiram do mercado e as que ficam tendem a reduzir o número de produtos que oferecem. Muitas vezes acabam optando por segmentos de mercados ou canais comerciais menores.

Segundo Kotler, 2000, o produto pode ser representado em cinco níveis, através da hierarquia de valores para o cliente: (figura 10)

- **Benefício Central:** esse é o nível mais fundamental, representa algo que o cliente necessita e está realmente necessitando compra. Por exemplo: um instrumento ou objeto, que o ajude a suprir sua necessidade de se comunicar;

- **Benefício Principal:** esse se encontra no segundo nível, que deve ser transformado em um produto básico. Por exemplo: um telefone celular que receba e faça ligações em qualquer lugar;

- **Produto Esperado:** nesse nível, se agrega ao produto básico uma série de atributos que o consumidor espera obter ao adquiri-lo; exemplo: os usuários de celulares esperam que a sua operadora tenha cobertura para que sua ligação não seja interrompida e que consigam realizar chamadas em segundos;

- **Produto Ampliado:** no quarto nível, a concorrência ocorre de forma mais acirrada. A empresa prepara um produto que ultrapasse as expectativas do cliente; como por exemplo um aparelho de celular que tenha agenda, jogos, identificador de chamadas, mensagens de texto, internet e outros atributos. A competição vem se dando cada vez mais nesse nível, obrigando o profissional de marketing a examinar, continuamente, o sistema de consumo e a forma com que o usuário obtém, usa, adapta-se e descarta o produto;

- **Produto Potencial:** no ultimo nível está o produto potencial, que abrange as transformações a que o produto deve ser submetido no futuro. Nesse nível a empresa busca criar vantagem competitiva sobre os concorrentes.

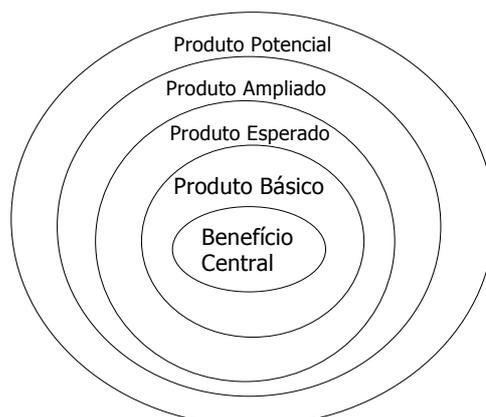


Figura 10 Fonte: Kotler, 2000

## b) Preço:

A empresa deve decidir onde posicionar seu produto em termos de qualidade e preço como pode ser visto na figura (10).

Segundo Kotler (2002), preço é a quantidade de dinheiro que os clientes se dispõem a pagar para obter o produto.

		Preço		
		Alto	Média	Baixo
Qualidade do Produto	Alto	1 Estratégia de Preço Premium	2 Estratégia de Alto Valor	3 Estratégia de Supervalor
	Média	4 Estratégia de Preço Excessivo	5 Estratégia de Valor Médio	6 Estratégia de Valor Bom
	Baixa	7 Estratégia de Assalto ao Cliente	8 Estratégia de Falsa Economia	9 Estratégia de Economia

Figura 11 Fonte: Kotler, 2000

As estratégias 1, 5 e 9, podem coexistir num mesmo mercado se nesse mercado existirem três grupos de compradores diferentes: os que estão preocupados com o preço, aqueles que optam pela qualidade, e ainda os que ponderam as duas opções.

As estratégias de 2, 3 e 6 são maneiras de atacar as posições diagonais, mostrando que o produto possui a mesma qualidade e nesse caso, se o produto não adquiriu status superior, os clientes sensíveis à qualidade e a preço comprarão desses concorrentes e economizarão.

Outra estratégia muito importante que deve ser considerada é a estratégia de penetração, pois algumas empresas, pressupondo que o mercado é sensível a preço, acreditam que a forma de maximizar sua penetração é estabelecer o menor preço

- Penetração rápida: ocorre quando o produto é lançado a um preço baixo e por meio de grandes investimentos promocionais. Essa estratégia é indicada quando o mercado é grande e não conhece o produto, nesse caso a maioria dos compradores é sensível a preço, a concorrência potencial é grande, os custos unitários de fabricação diminuem com a escala de produção e da experiência acumulada;
- Penetração lenta: ocorre na ocasião do lançamento do produto a um preço baixo e com pouca promoção. Essa estratégia é indicada quando há alguma concorrência potencial e o mercado é grande, sensível a preço e possui grande conhecimento sobre o produto.

A determinação do preço final deve seguir os seguintes passos:

1 Seleção do Objetivo da Determinação de Preços - No processo de seleção de preço, a empresa deve, em primeiro lugar, decidir onde deseja posicionar sua oferta ao mercado. Por meio da determinação de preços, uma empresa pode perseguir sua sobrevivência, maximizar o lucro, aumentar sua participação de mercado, realizando o *skimming* máximo do mercado.

A estratégia de *skimming* é importante, principalmente, para extrair o máximo da camada mais alta, antes de baixar os preços para atender os demais níveis (Kotler 2000):

- *Skimming* rápido: essa estratégia é indicada quando ocorre o lançamento de um novo produto com o preço alto acompanhado de muita promoção. Nesse caso a empresa lida com a concorrência potencial e almeja construir a preferência de marca. Grande parte do mercado em potencial não conhece o produto. Os que conhecem gostariam de possuí-lo e estão dispostos a pagar o preço pedido;
- *Skimming* lento: essa estratégia é indicada quando ocorre o lançamento de um novo produto com o preço alto, acompanhado de pouca promoção. Nesse caso o mercado é limitado em tamanho. Grande parte

dele conhece o produto e os compradores estão dispostos a pagar um preço alto e a concorrência potencial não é iminente.

2 Determinação da Demanda - Cada preço levará a um nível diferente de demanda, conseqüentemente a um impacto diferente nos objetivos de marketing de uma empresa. A relação entre preços alternativos e demanda corrente resultante, é representada pela curva de demanda. Em situação normal, demanda e preços são inversamente relacionados: quanto maior o preço, menor a demanda.

3 Sensibilidade ao Preço - A curva de demanda resume as reações diversas dos indivíduos com diferentes sensibilidades a preço. Nagle (2000), identificou alguns fatores que retratam a menor sensibilidade ao preço:

- o produto é exclusivo, ou quando têm menos consciência da existência de substitutos;
- a qualidade do produto pode ser facilmente comparada, quanto menor o dispêndio total em relação à renda total do cliente;
- quanto menor o dispêndio total em relação ao custo total do produto final, menor a sensibilidade do comprador ao preço;
- o produto é utilizado em conjunto com os bens comprados anteriormente;
- o produto possui mais qualidade, prestígio ou exclusividade;
- o produto não pode ser estocado.

4 Estimativa de Custos - A demanda estabelece um preço máximo, que a empresa pode cobrar por seu produto, que inclui o custo de produção, distribuição e venda, incluindo o retorno.

5 Análise de Custos, Preços, e Ofertas dos Concorrentes - Dentro da faixa de preços possíveis determinados pela demanda de mercado e pelos custos da empresa, esta deverá ser considerada em função dos custos, preços e possíveis reações de preços dos concorrentes.

No caso da oferta parecida com a do maior concorrente, a empresa terá que determinar um preço que seja próximo à aquele para não perder mercado.

Se a oferta da empresa for inferior, não poderá cobrar mais que o concorrente, nesse caso a empresa deve estar consciente de que os concorrentes poderão reagir.

As empresas devem compreender a sensibilidade a preço de seus clientes atuais e potenciais, e se esforçar, ao máximo, para diferenciar suas ofertas, pois, atualmente, os produtos estão virando commodities, uma vez que podem ser vendidos a preços competitivos ou menores.

6 Seleção de um método de determinação de preços - Depois de analisar a programação de demanda dos clientes, a função custo e os preços dos concorrentes, a empresa estará pronta para selecionar um preço. É claro que os custos determinam um piso para o preço, mas os preços dos concorrentes e dos produtos substitutos também devem ser considerados.

7 Seleção do Preço Final - Ao selecionar o preço final a empresa deverá considerar fatores como:

- preço psicológico: muitos consumidores utilizam o preço como indicador de qualidade, outros ao procurarem um produto já têm em mente um preço de referência formado ao observarem preços atuais, anteriores ou contexto de compra;
- influência de outros elementos do mix de marketing sobre o preço, políticas de preço da empresa e o impacto do preço sobre terceiros como por exemplo a qualidade e propaganda da marca em comparação com a concorrência.

### c) Distribuição:

A distribuição possibilita que o produto esteja disponível para os consumidores- alvo. O sistema do canal de distribuição vai variar de acordo com as oportunidades e condições locais, o maior problema não é decidir sobre os melhores canais, mas sim convencer os intermediários disponíveis a vender a linha de produtos.

Em mercados menores, a empresa pode vender diretamente para os varejistas, ao passo que em mercados maiores a venda se dá por meio de distribuidores.

Ao desenvolver o canal de marketing, a empresa deve ter em mente os níveis de produção de serviços desejados pelos clientes alvo:

- Tamanho do lote: número de unidades que o canal permite que um cliente normal compre em uma ocasião;
- Tempo de espera: tempo médio que os clientes desse canal esperam para receber as mercadorias;
- Conveniência espacial: o grau de facilidade para os consumidores adquirirem um produto;
- Variedade de produto: nível de variedade fornecido pelo canal de marketing;
- Apoio de serviços: quanto maior o apoio de serviços adicionais maior o trabalho fornecido pelo canal.

Os objetivos do canal de distribuição variam de acordo com as características do produto. Os produtos não padronizados são vendidos diretamente pelos representantes de vendas da empresa, já os produtos que precisam de serviços de instalação e manutenção são normalmente vendidos e

mantidos pela empresa ou por vendedores franqueados exclusivos. Os produtos com custo unitário alto, normalmente são vendidos pela equipe de vendas da própria empresa.

O projeto do canal também é influenciado pelos canais dos concorrentes, por isso devem levar em consideração os pontos fortes e fracos de diferentes tipos de intermediários.

Uma vez tendo definido seu mercado alvo, uma empresa deve identificar suas opções de canal que podem ser descritas por três elementos: tipos de intermediários de negócios disponíveis, o número de intermediários necessários e as condições e responsabilidades de cada membro do canal.

Depois que a empresa tiver escolhido uma alternativa de canal, cada intermediário deve ser selecionado, treinado, motivado e avaliado. Cabe ressaltar que os canais de distribuição não são estáticos, e devem ser modificados com o tempo.

É de grande importância examinar os sistemas verticais, horizontais e multicanal, pois a empresa pode extrair vantagens competitivas da maneira como projetam a cobertura, a especialidade e o desempenho de seus canais de distribuição.

- Sistema vertical de marketing: esse sistema é formado pelos fabricantes, atacadistas e varejistas atuando de modo integrado e unificado;
- Sistema horizontal de marketing: nesse sistema duas ou mais empresas unem recursos ou programas para explorar uma nova oportunidade de mercado;
- Sistema multicanal de marketing: as empresas podem utilizar diferentes canais de venda para clientes de portes diferentes.

#### **d) Comunicação Integrada e Marketing/Promoção:**

Um programa eficiente de marketing combina todos os elementos do mix de marketing em um programa coordenado feito para alcançar os objetivos de marketing da empresa, e satisfazer as necessidades do consumidor. A promoção, é um dos elementos do mix de marketing que representa as atividades que comunicam os atributos do produto, e persuadem consumidores-alvo a adquiri-lo.

Os administradores de marketing devem levar em consideração tanto as necessidades do consumidor, quanto a posição da empresa na indústria, em relação a seus concorrentes. Para isto, devem elaborar estratégias de marketing que se adaptem à posição e aos recursos da empresa, face aos seus concorrentes e depois devem gerenciar e adaptar de maneira eficaz essas estratégias para atenderem as alterações do ambiente.

#### **2.3.4. Estratégia de Lançamento de Produto**

Antes, os profissionais de marketing de novos produtos acreditavam que a maioria das pessoas poderia constituída de futuros compradores, e utilizavam a abordagem de mercado de massa no lançamento do produto, distribuindo e anunciando por todos os lugares e mídias. Evidentemente, essa abordagem não era vantajosa, pois além dos altos investimentos com publicidade o produto era exposto a mídias e a pessoas que não necessariamente estariam dispostas a adquiri-lo.

Atualmente, na ocasião do lançamento, a empresa dirige a distribuição e promoções iniciais aos grupos com maior probabilidades de se tornarem clientes. Em um primeiro momento, a empresa direciona seus esforços ao perfil de clientes potenciais, que provavelmente seriam os primeiros a adotarem o produto, usuários frequentes e líderes de opinião. Como poucos grupos têm estas características, a empresa deve classificar vários grupos potenciais e visar

o melhor grupo. Para tal, a empresa necessita desenvolver um plano de ação para lançar os produtos nos mercados escolhidos.

## **2.4. Análise da Concorrência**

Para Kotler (2000), o trabalho de elaborar estratégias de marketing competitivas começa com uma análise completa da concorrência. A empresa deve comparar constantemente seus produtos, preços, canais e promoções com os de seus concorrentes mais próximos. Dessa forma, ela pode discernir os atributos de vantagens e desvantagens.

Empresas que desafiam o mercado são normalmente as que crescem de maneira rápida e que atraem seus concorrentes agressivamente para conseguir uma fatia maior do mercado. Tanto podem atacar o líder, como os concorrentes de menor importância.

Se o desafiante for suficientemente forte, ele pode direcionar suas forças diretamente contra todos os concorrentes. Se for fraco, pode concentrar sua força contra as fraquezas do concorrente direto, ou evitar um confronto direto com o concorrente e desenvolver novos produtos ou tecnologias.

Muitas empresas adotam estratégias de nicho de mercado, se especializando em servir a pequenos segmentos do mercado que passam despercebidos aos competidores mais fortes, evitando confrontos diretos com empresas maiores, especializando-se em linhas de mercado, clientes, produtos ou mix.

### **2.4.1. Análise da Estratégia Competitiva**

A escolha de estratégias de marketing competitivo por parte de uma empresa, depende de sua posição na indústria. Uma empresa que domina um mercado pode adotar uma ou várias estratégias dos líderes do mercado.

Um líder de mercado pode expandir sua fatia de mercado procurando novos usuários; fazendo com que seus consumidores atuais usem seus produtos de novas maneiras; investindo para atrair clientes dos concorrentes.

A empresa dominante pode projetar estratégias para defender seus negócios atuais contra ataques da concorrência; liderar a indústria em termos de inovação, eficiência competitiva e valor para os consumidores; dispor cuidadosamente de ameaças em potencial, contra-atacando quando necessário e lançar novos produtos ou programas de marketing para anular os concorrentes, antes que se tornem grandes ameaças.

## **2.5. Administração de Marca**

Neste item será abordada a importância da marca, como ativo e fonte de criação de valor para as empresas; sua performance e valor na preferência dos consumidores, bem como oferecer uma perspectiva sobre a gestão da marca e de sua importância crescente

As marcas são entidades constituídas essencialmente por aspectos intangíveis de percepção e de valor que habitam a mente e o coração do consumidor (Haigh e Nunes 2002).

### **2.5.1. Processo de Criação e Gerenciamento de uma Marca**

Segundo Haigh e Nunes (2002), atualmente se vive em uma transição da sociedade industrial para a sociedade do conhecimento, ou nova economia. Passando-se de uma economia organizada para a extração de valor dos fatores de produção, para uma economia organizada para a criação de valor através do conhecimento.

Para estabelecer a conexão entre mercado e marca, é necessário voltar ao início da formação das empresas dentro do sistema capitalista, ou seja no início da evolução do mercado competitivo, fazendo possíveis referências aos princípios da sociedade industrial.

No início do século XIX, após a "explosão" da Revolução Industrial, as empresas eram caracterizadas por terem grandes investimentos em capital, bens e equipamentos. Sua preocupação era elaborar seu produto, produzi-lo e conseguir o maior nível de economia de escala, ao menor custo.

A marca era apenas o logotipo no produto para identificar sua origem. O objetivo das empresas era produzir e vender seus produtos para uma nova classe, a dos assalariados que surgiram da divisão do trabalho da indústria. Para estes consumidores, o importante era o preço ser compatível com o seu nível de renda, e justificar a funcionalidade do produto (Haigh e Nunes, 2000).

No final dos anos 80 e 90, houve uma onda de fusões e aquisições envolvendo marcas fortes e valorizando seu papel. A partir daí, surgiram técnicas de avaliação de ativos intangíveis (em especial a marca) e uma discussão por um tratamento contábil mais adequado para esse tipo de ativo.

Naquele momento, os investidores puderam compreender que a marca não era só uma questão de imagem, mas um ativo ou um patrimônio da empresa e através da lealdade com seus consumidores, criaram um "pacto" com seu público, causando impacto na performance financeira das empresas.

A publicidade é importante ferramenta para as empresas pois, ajuda no relacionamento da empresa com seus consumidores, independentemente de sua estrutura, estratégia e cultura terem ou não condições de garantir a promessa e proposta de valor oferecido pela marca (Haigh e Nunes, 2000).

Apesar do marketing e da publicidade serem ferramentas imprescindíveis para o processo de construção da marca, outras fatores, como estratégia, estrutura e cultura da empresa, devem ser envolvidas nesse processo, de forma a garantir a promessa e proposta de valor à seus públicos.

A análise do processo integrado de criação e gerenciamento de marca, encontra-se dividido em 5 fases:

1ª fase: a do pensamento estratégico, onde são determinados os indicadores, a essência e a identidade da marca;

2ª fase: quando ocorre a escolha estratégica e é determinada a arquitetura e o posicionamento da marca;

3ª fase: período do planejamento estratégico da marca, onde são determinadas as ações que viabilizarão a promessa e a proposta de valor da marca, dentro de sua estratégia;

4ª fase: fase de preparação das pessoas, da estrutura, das tecnologias, dos processos e dos sistemas para acomodar a estratégia da marca;

5ª fase: ocorre a implementação estratégica da marca, as formas de monitorar a performance das ações realizadas pela empresa em torno da marca, são estudadas, para garantir os resultados financeiros desejados.

O marketing surge nas organizações, em decorrência do mercado competitivo, fazendo com que o objetivo das empresas não seja apenas produzir e vender, mas também manter seu *market share* e conquistar o de seus concorrentes. Enfim, têm que enfrentar a competição.

Nos anos 90, o mundo entrou na onda da comunidade dos significados, com grande foco no conhecimento e na prática do ser. As pessoas passaram a organizar-se em grupos de interesse, reconheceram sua interdependência, buscaram o aprendizado contínuo e o crescimento pessoal.

As marcas são propriedades e pertencem a uma empresa. Geralmente as empresas de sucesso possuem marcas de sucesso, as quais ou nasceram dentro dessa nova realidade dos significados, ou já existiam e, sendo assim, as empresas "vivem" e praticam essa realidade.

O valor da marca vem da qualidade e do preço do produto, do serviço oferecido, do ambiente comercial, das notícias na mídia sobre a empresa, da lealdade de seus consumidores, dos processos, da tecnologia da empresa, da distribuição e, principalmente, da capacidade de seus colaboradores.

Segundo Nunes e Haigh (2002), cada vez mais a marca está ganhando personalidade, expressando emoção, razão e necessidades físicas e materiais.

Como há uma intrínseca relação entre os pilares básicos que definem o ser humano e a marca, torna-se necessário recorrer à hierarquia das necessidades de Maslow (Maslow, 1942).

Como pode ser visto na figura 12, a idéia principal de Maslow era que o ser humano possui cinco tipos de necessidades progressivas, as quais devem ser preenchidas a começar pelas necessidades fisiológicas mais básicas até a necessidade de auto-realização.



Figura 12 Fonte: Maslow, 1942

Diferentemente de Maslow, que acreditava que esta evolução era estática, Haigh e Nunes (2002) acreditavam que o "sucesso" de uma pessoa que vive com conhecimento e sabedoria é a velocidade com que ela passa por todos os níveis da pirâmide rumo ao topo e o aprendizado que ela retém nesse processo.

Depois voltar à base da pirâmide e recomeçará a evolução para o topo, em um processo contínuo.

Essa evolução progressiva, que ocorre quando as necessidades da base e do meio da pirâmide foram satisfeitas, pode ser vista no próprio crescimento de uma pessoa, de uma empresa e de uma marca.

Na onda da comunidade dos significados, as pessoas buscam auto-realização, desenvolvimento pessoal, assim como quem está chegando ao topo da pirâmide de Maslow.

Na competição entre as empresas, é indispensável que a base da pirâmide (produto de alta qualidade e de bom preço) e o meio dela (produto de cor e design) estejam equacionados.

### **2.5.2. Brand Equity**

Enquanto a imagem da marca é tática, ou seja traz resultados de curto prazo, a *Brand Equity*, é estratégico, pois constrói a base da vantagem competitiva e da lucratividade de longo prazo.

Atualmente há uma transição para um mercado globalizado. O objetivo da empresa além de vender e conquistar *market share*, passa a ser também ter o *brand equity* (valor da marca), obrigando as empresas a desenvolver competência na gestão do relacionamento com seu público.

Ao longo da última década, vários modismos de gerenciamento surgiram e desapareceram, mas a importância do conceito *brand equity*, abordado pela 1ª vez por David Aaker, em fins dos anos 80, permanece inalterada.

*Brand equity* é um conjunto de ativos (e passivos) associados ao nome da marca e símbolo, que se acrescenta (ou subtrai) ao valor proporcionado pelo

produto ou serviço para uma empresa e/ou para seus consumidores, podendo ser agrupado, em quatro dimensões (figura 12):

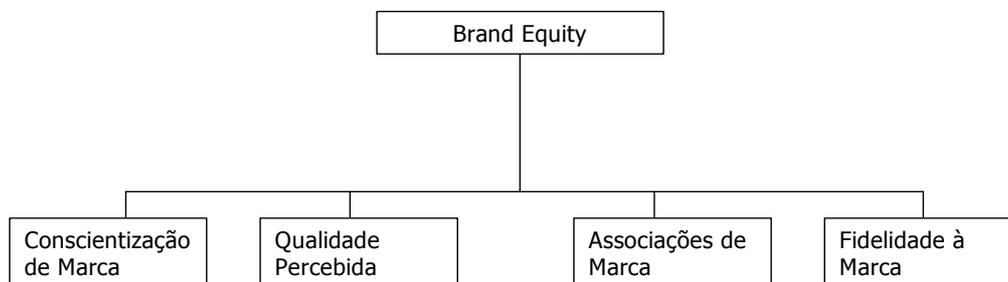


Figura 13 Fonte: Aaker,2002

- Conscientização de marca é um ativo subavaliado que pode afetar percepções e até mesmo o gosto. As pessoas gostam do que lhes é familiar;
- Qualidade percebida é um tipo especial de associação, por influenciar associações da marca em muitos contextos e afetar a lucratividade;
- Associação de marca é tudo que liga o cliente à marca, podendo incluir imagens, atributos do produto, situações de utilização, associações organizacionais, personalidade a marca e símbolos; e,
- Fidelidade à marca está no cerne do valor de qualquer marca. O conceito é o de fortalecer o tamanho e a intensidade de cada segmento de fidelidade.

#### a) Modelo Clássico

O modelo clássico de gestão de marcas possuía uma perspectiva tática e reativa, com foco no resultado financeiro à curto prazo, e em comunicação com público externo. Geralmente, limitava seus esforços ao mercado de um único país.

Este modelo tem funcionado bem em algumas empresas à medida que gerencia a marca e faz com que as coisas aconteçam. Porém, em cenários de mercados emergentes, com pressões competitivas, dinâmicas de canal, forças globais, ambientes de negócios com marcas múltiplas, nem sempre ele é eficaz.

Como resultado, o modelo a seguir, que possui um escopo mais amplo, moderno e enfatiza a estratégia além das táticas, vem, gradativamente, substituindo o sistema clássico de gestão de marcas:

### b) Modelo de Liderança de Marca

Este modelo assume o controle da marca de modo estratégico, determinando o que ela deve representar aos olhos do cliente e comunicando a identidade de forma consistente, eficiente e eficaz.

Como pode ser visto na figura 14, há quatro desafios que devem ser considerados para se alcançar a liderança de marca.

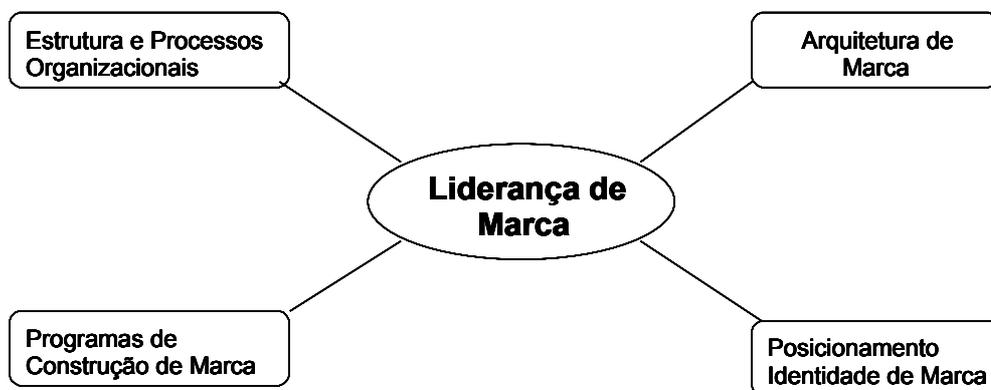


Figura 14 Fonte: Aaker, 2002

O primeiro é criar uma organização construtora de marcas. Em seguida, deve-se desenvolver uma arquitetura de marcas abrangente, que forneça um direcionamento estratégico. O terceiro é desenvolver uma estratégia de marca para marcas-chave que inclua uma identidade e tenha um diferencial. Finalmente, o quarto desafio é desenvolver programas de construção de marca eficiente com um sistema para acompanhar os resultados.

Em contraste com a imagem de uma marca, a identidade é um conjunto de associações que implica na promessa ao cliente feita pela organização. Ela representa a essência, os valores, o objetivo e o símbolo de uma marca.

As organizações podem fazer com que seu principal produto seja chamado pelo nome da marca (Aaker, 2000).

Para ser eficaz, uma identidade da marca precisa ressoar com o cliente, se diferenciar dos concorrentes e representar o que a organização pode fazer e fará ao longo do tempo.

Enquanto os produtos têm ciclos de vida próprios e acabam, as marcas permanecem, adaptam-se as mudanças e, principalmente, às necessidades dos consumidores.

A figura 15 oferece uma visão geral da identidade da marca onde as 14 categorias de elementos de identidade são organizadas em quatro perspectivas: marca como produto, organização, pessoa e símbolo. Apesar de todas as categorias terem relevância para algumas marcas, nenhuma tem associações em todas as categorias.

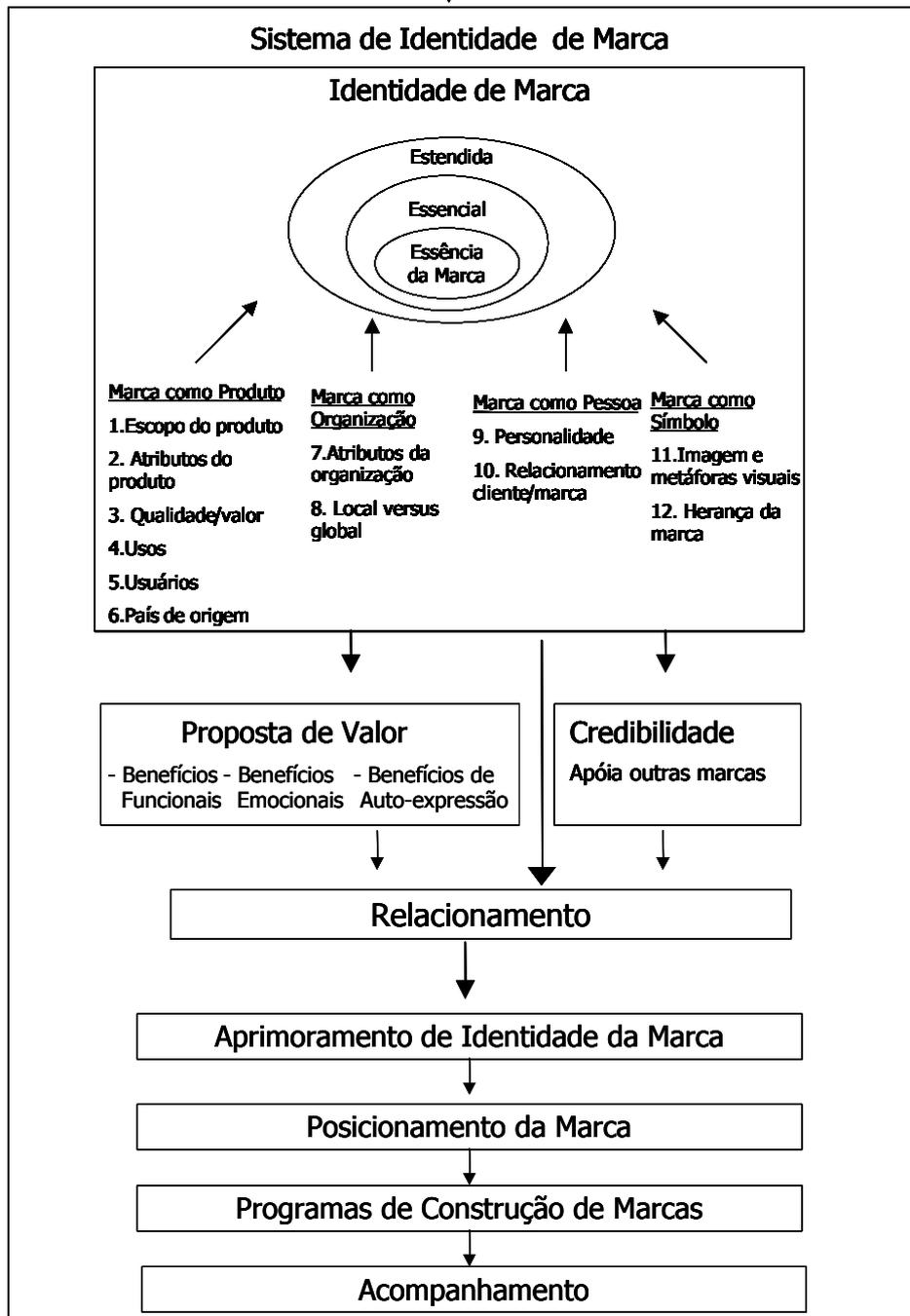


Figura 15 Fonte: Aaker, (2002 )