

3. Marketing estratégico

3.1. Objetivos e estratégias de marketing

Análise SWOT

Principais aspetos a ter em atenção na análise externa:

- Traços relevantes do meio envolvente;
- Dimensão, estrutura e tendências de evolução do mercado;
- Comportamentos de consumo e de compra;
- Motivações, atitudes e critérios de escolha dos compradores;
- Estudo da distribuição;
- Análise da concorrência;
- Conclusões: Cenário provável, ameaças e oportunidades.

Principais aspetos a ter em atenção na análise interna:

- Recursos financeiros disponíveis;
- Competências e meios industriais e tecnológicos da empresa;
- Eficácia dos serviços comerciais;
- Quota de mercado relativa;
- Posição da empresa na distribuição;
- Avaliação crítica da estratégia de marketing anterior;
- Conclusões: Forças e fraquezas.

Matriz SWOT

Relaciona pontos fortes e fracos da empresa com as principais tendências da envolvente: Matriz criada com o objetivo de gerar estratégias alternativas para lidar com as oportunidades e ameaças identificadas.

Análise Interna Análise Externa	S (<i>Strengths</i>) Pontos fortes	W (<i>Weaknesses</i>) Pontos fracos
O (<i>Opportunities</i>) Oportunidades	SO (<i>maxi-maxi</i>) Tirar o máximo partido dos pontos fortes para aproveitar ao máximo as oportunidades detetadas	WO (<i>mini-max</i>) Minimizar os efeitos negativos dos pontos fracos e aproveitar as oportunidades emergentes
I (<i>threats</i>) Ameaças	SI (<i>maxi-mini</i>) Tirar o máximo partido dos pontos fortes para minimizar o efeito das ameaças detetadas	WI (<i>mini-mini</i>) Minimizar ou ultrapassar os pontos fracos e, tanto quanto possível, fazer face às ameaças



Exemplo de uma matriz SWOT

	Pontos fortes	Pontos fracos
	- S1 – Boa situação financeira - S2 – Notoriedade da marca e reputação - S3 – Tecnologia própria - S4 – Qualidade reconhecida do produto	- W1 – Equipamentos e instalações obsoletas - W2 – Custos mais altos do que os dos concorrentes - W3 – Fraco investimento em I&D - W4 – Linha estreita de produtos
Oportunidades - O1 – Novos clientes e novos mercados - O2 – Clientes com perfil variado - O3 – Empresas com tecnologia e mercados complementares - O4 – Novas tecnologias	E1 (S2,S3,S4/O1,O3) – Expandir para o estrangeiro com parcerias locais E2 (S1,S2/O2,O3,O4) – Alianças para expansão de novos produtos – expansão da linha de produtos	E1 (W1,W2/O3,O4) – Modernizar instalações E2 (W3,W4/O3,O4) – Alianças para I&D E3 (W1,W2/O3,O4) – Investir nos processos produtivos para reduzir custos e aumentar qualidade
Ameaças - T1 – Novos concorrentes potenciais - T2 – Perda de vendas para produtos substitutos - T3 – Mercado em declínio - T4 – Regulação governamental aumenta os custos - T5 – Alterações demográficas	E1 (S1/T1,T2,T3,T5) – Avaliar aquisição de concorrentes com produtos substitutos E2 (S1,S2/T3,T4,T5) – Concentrar nos segmentos menos sujeitos a regulamentação	E1 (W1,W2/T3,T4,T5) – Avaliar o possível encerramento de alguma fábrica E2 (W1,W2,W3,W4/T1,T2,T3,T4) – Abandonar produtos mais onerados pela regulação e diversificar linha

Objetivos

Importância dos objetivos de marketing:

- Permite assegurar a coerência da estratégia de marketing com a política geral da empresa/organização;
- Orienta os colaboradores na execução da estratégia de marketing;
- Permite ter indicadores de performance da estratégia de marketing.

OBJETIVOS (MÉTODO SMART)

- Specific – o resultado esperado deverá ser especificado com precisão; todas as pessoas envolvidas devem conhecer claramente o que é pretendido.
- Measurable – deve ter-se a garantia de que existe um meio fiável de medição. Esse sistema deve permitir avaliar a progressão.
- Achievable – devem ser realistas em termos de prazo e de exequibilidade.
- Relevant – a relação de cada objetivo parcial com a missão deve ser visível para todos os intervenientes.
- Time-limited – devem ter um prazo para se atingir e uma forma de monitorar a progressão.

Exemplos de tipos de OBJETIVOS de Marketing

- De volume e de quota de mercado
 - Realizar vendas de X euros até ao final do ano, na região Z e no segmento Y
 - Atingir quota de mercado de 20% no ano X na região Z e no segmento Y
 - Vender X toneladas até ao fim do ano

- De preço e rentabilidade
 - Aumentar o preço médio de venda da marca Y em X% durante este ano
 - Ter um resultado líquido de X euros até ao fim do ano
- Qualitativos (notoriedade, imagem de marca, satisfação dos clientes, ...)
 - Obter uma taxa de notoriedade espontânea de X% para a marca A este ano
 - Aumentar a taxa de satisfação de clientes com o serviço A em X% neste ano

3.2. Segmentação e seleção dos mercados alvo

A Segmentação de Mercados

Como conhecer e atuar sobre um mercado heterogéneo?

Podemos ter 2 abordagens extremas:

- Marketing de massas
Ignorar as diferenças entre os consumidores, interessando-se somente pelo “consumidor médio” => Política indiferenciada (Exemplos: Ford T, sal, farinha, açúcar, etc.)
- Marketing individualizado
Tomar em consideração as particularidades de cada um dos indivíduos que compõem o mercado => Política “por medida” (Exemplos: Feiras de bens alimentares, compras na Internet, mercado automóvel, etc.)
- Marketing segmentado - uma abordagem intermédia
Consiste em dividir o mercado num número bastante reduzido de subconjuntos (segmentos), devendo cada segmento ser bastante homogéneo quanto aos seus comportamentos, necessidades, motivações, etc.

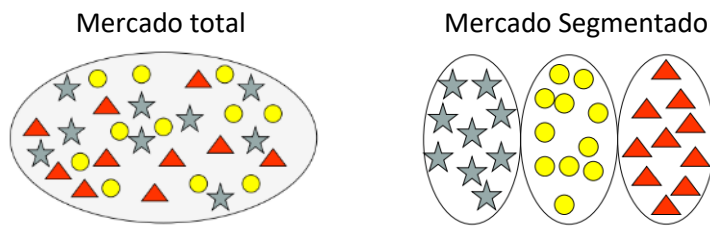
A Segmentação de Mercados

No início do século XX (1ª metade) as empresas tinham uma estratégia de “Mass Marketing”, era uma estratégia de volume de produto não diferenciado.

Com o acentuar da concorrência percebeu-se que os consumidores têm gostos, necessidades e características diferentes.

Por isso procuram produtos diferentes e reagem de formas diferentes às ações de comunicação e promoção das empresas.

Na impossibilidade de satisfazer os consumidores individualmente, tenta-se agrupar os consumidores em grupos que sejam tão homogéneos quanto possível nas respostas que dão aos esforços de marketing da empresa (que engloba toda a comunicação da empresa com o mercado, desde a sua oferta até à promoção)



A segmentação de Mercados: Vantagens da segmentação

- Conhecer melhor os seus clientes, para melhor se lhes adaptar, e para agir com eles de um modo mais eficaz.
- Reduzir a pressão da competição.
- Desenhar uma oferta de forma adequada às necessidades, desejos e atitudes e poder de compra dos clientes.

Processo geral de segmentação

Inclui 4 etapas principais:

- Escolha de critérios e de um método de segmentação
 - Idade, rendimento, região onde habitam, nível de instrução, etc, ou vários destes critérios combinados
- Descrição das características de cada segmento
 - É preciso conhecer as características dos indivíduos de cada segmento para se decidir qual escolher e como os influenciar
- A escolha de um (ou mais) segmento(s)
 - Estratégia concentrada num só segmento ou diversificada por vários
 - Dependerá da dimensão e permeabilidade dos segmentos à penetração das marcas concorrentes e também das características da própria empresa
- Definição da política de marketing para cada um dos segmentos escolhidos
 - Escolhidos um ou vários segmentos, é necessário definir os produtos a propor, fixar-lhes um preço, escolher canais de distribuição, métodos de venda, ações promocionais, etc.

Principais critérios de segmentação

Podem-se dividir em 4 categorias principais:

- Critérios demográficos, geográficos, sociais e económicos
 - São os mais fáceis de observar e de medir objetivamente
- Critérios psicográficos de personalidade e de “estilo de vida”
 - Dizem respeito às características gerais e estáveis dos indivíduos, mas situam-se a um nível mais profundo e por isso são difíceis de observar e medir objetivamente
- Critérios de comportamento face ao produto
 - Condutas ou atos observáveis de um modo relativamente fácil. As quantidades consumidas e os hábitos de consumo ou de utilização de um produto são os critérios mais utilizados

- Critérios de atitudes psicológicas relativamente ao produto
 - O que é que os consumidores procuram num produto? Que necessidade é que procuram satisfazer? Nos produtos alimentares, pode ser a necessidade fisiológica ou de status/prestígio

Critérios demográficos, geográficos, sociais e económicos

Critérios	Exemplos de utilização
Demográficos Género Idade Altura e peso do indivíduo Dimensão e composição da família ...	Relógios, vestuário, artigos de toilette, ... Turismo e atividades de lazer, entretenimento, ... Confeção, produtos dietéticos, ... Máquinas lavar roupa e loiça, habitação,
Geográficos Países ou grupos de países (CE, Mercosul, Médio Oriente, UK, ...) Regiões, concelhos, cidades, vilas, ...	Aparelhos de aquecimento ou arrefecimento, vestuário, calçado, veículos, ... Certos alimentos e bebidas, bens de luxo, ...
Sociais e económicos Rendimento Nível de instrução Cultura, raça e religião ...	Automóveis, casacos de pele, viagens, habitação, ... Livros, revistas, discos, espetáculos, ... Produtos anticoncecionais,

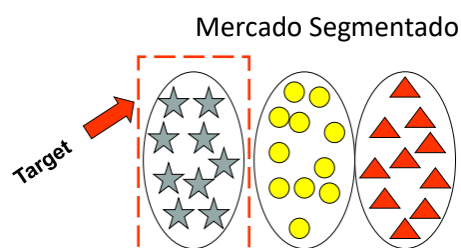
Critérios de comportamento face ao produto

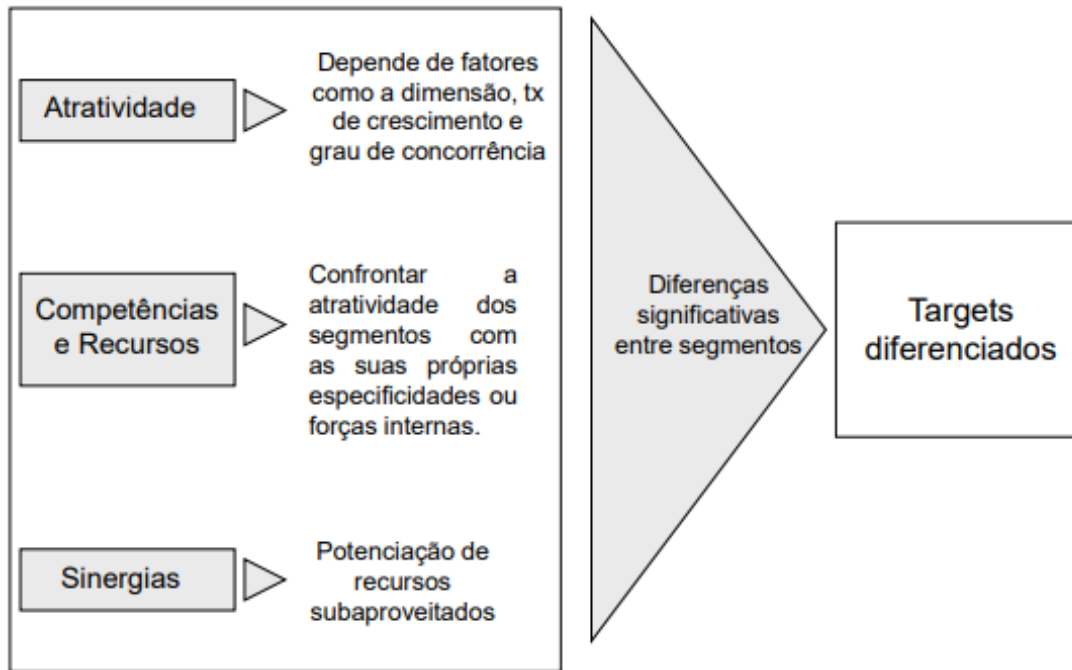
Critérios	Descrição e exemplos de utilização
Estatuto do consumidor e da sua fidelidade	Está ligada à escolha de fontes de volume. Distinção entre não consumidores, consumidores potenciais, antigos consumidores, novos consumidores, ocasionais, regulares,
Papel no processo de decisão	Considerar para além do segmento de utilizadores, os segmentos de compradores, quando são distintos, bem como os segmentos prescritores. Ex: Muitos dos produtos destinados às crianças (brinquedos, roupas, alimentação...)
Quantidades consumidas	Ex: EDP: Consumo mensal Ex: Correios: volume de correio expedido pelos seus clientes Ex: PT, relativamente ao consumo telefónico
Rentabilidade dos clientes	Distinção entre clientes mais e menos rentáveis para a empresa
Situações de compra ou eventos	Ex: Casamentos, nascimentos, primeiro trabalho
Hábitos de utilização	Muitas vezes considera-se mais o modo de utilização (Ex: Ocasões especiais versus rotinas de consumo) do que as quantidades consumidas como critério.

Targeting

Depois de a empresa definir diferentes segmentos de mercado, tem de seleccionar os segmentos onde vai operar, para os quais vai fazer uma oferta.

A isso chama-se targeting, que consiste na definição dos segmentos alvo.





ESTRATÉGIA DE MARKETING

Para elaborar uma estratégia eficaz, devemos definir três pontos:

- Clientes-alvo
- Fontes de mercado
 - Produtos vendidos pela própria empresa
 - Produtos vendidos pelas empresas concorrentes
 - Produtos de outras categorias
- Posicionamento

3.3. Fontes de mercado, posicionamento e diferenciação

Fontes de mercado

Produtos vendidos pela própria empresa

A fonte está em desenvolver a venda de um produto em prejuízo de outros semelhantes da mesma gama (canibalização voluntária) – ex: lançamento de um novo modelo automóvel;

Produtos vendidos pelas empresas concorrentes

A fonte está em atacar os clientes exclusivos da concorrência (concorrência direta) - ex: fornecer amostras, ofertas de adesão, condições contratuais vantajosas.

Produtos de outras categorias

A fonte está em evidenciar os produtos substitutos, ou seja, que satisfazem a mesma necessidade (concorrência alargada ou difusa) - ex: gel de banho vs sabonete.

Escolhas das fontes de Mercado

- Canibalização voluntária
 - Justifica-se quando:
As vendas conjuntas da empresa aumentam à custa da diminuição das vendas da concorrência (razões comerciais);
O produto que canibaliza tem maior margem que os produtos canibalizados (razões de rentabilidade);
O produto canibalizado está em fase de declínio (razões de ciclo de vida e de renovação da carteira de produtos).
- Concorrência direta
 - Fonte de mercado mais frequentemente escolhida – Exemplo: Segmento dos dentífricos líquidos: Colgate vs Theramed
- Concorrência alargada
 - Consumo de azeite está a crescer à custa dos óleos alimentares;

Posicionamento

- Depois de escolher o segmento ou segmentos onde atuar é necessário apresentar-se de uma forma distinta a esses segmentos. A essa apresentação chama-se posicionamento.
- O posicionamento é o modo como a empresa atua e a maneira de como o mercado vê essa atuação.
- É muito importante que este posicionamento se mantenha coerente, uma vez que representa a imagem que a empresa deseja que o consumidor tenha da sua marca.
- Processo de estabelecer a imagem de um produto na mente dos consumidores, relativamente à imagem da oferta dos concorrentes.

Definições de posicionamento:

- Conjunto dos traços salientes da imagem que permitem ao público situar o produto no universo dos produtos análogos e distingui-lo dos outros;
- É uma representação ou perceção simplificada, redutora, comparativa e distintiva do produto;
- É o ato de desenhar a oferta e a imagem de uma empresa para ocupar um lugar distinto nas mentes do mercado-alvo;
- O resultado do posicionamento é a criação bem-sucedida de uma proposta de valor focada no cliente, uma razão convincente pela qual o mercado-alvo deve comprar o produto;

O posicionamento de um produto comporta geralmente 2 aspetos complementares:

- **Identificação** - De que género de produto se trata? Categoria a que o produto é associado na imaginação dos consumidores;
- **Diferenciação** - O que é que o distingue dos outros produtos do mesmo género? Uma ou várias particularidades distintivas do produto;

Porquê definir um posicionamento?

- Porque, sendo a base do carácter distintivo da atuação da empresa no mercado, é um elemento essencial para a criação de valor.
- Porque se o não fizer, o mercado encarregar-se-á de o fazer. Pode é não ser o adequado à empresa.

Um bom posicionamento terá de ser:

- **Simples**
A ideia tem de ser simples, cabendo numa frase de poucas palavras e imediatamente perceptível para funcionar na mente do consumidor.
- **Pertinente**
Terá de corresponder a expectativas relativamente importantes para os potenciais consumidores.
- **Credível**
Terá de ser coerente com as características do produto.
- **Original**
O ideal é posicionar o produto no espaço vago do mercado. Deve, portanto, fazer-se um posicionamento a partir de uma qualidade de que se é único possuidor ou se tem um grau superior ao da concorrência.

Os três principais pontos do posicionamento:

- Expectativas dos consumidores

Para que o elemento de diferenciação seja pertinente, é preciso que ele corresponda a uma necessidade ou a um desejo importante do consumidor visado;

- Posicionamento de concorrentes

A perceção de um produto faz-se sobretudo de forma comparativa (em relação aos produtos concorrentes). Para nos diferenciarmos, temos que conhecer o posicionamento dos concorrentes (e ser diferentes);

- Potenciais trunfos do produto

Um eixo de diferenciação só é eficaz se for credível (coerente com os nossos trunfos potenciais em relação à concorrência);

Estratégias básicas de negócio

Porter define estratégias alternativas com base em 2 variáveis:

- Fonte de vantagem competitiva: Custo ou Diferenciação;
- Domínio concorrencial: Estreito (um único segmento) ou Alargado (todo o mercado).

	Vantagem Competitiva de baixo custo	Vantagem Competitiva de diferenciação
Domínio concorrencial alargado (todos os clientes)	Liderança pelo custo (ex: IKEA, Ryanair)	Diferenciação (ex: Apple)
Domínio concorrencial estreito (um único segmento)	Foco no custo (ex: marcas próprias)	Foco na diferenciação (ex: Ferrari)

Principais eixos possíveis de diferenciação

- Qualidades gerais do produto - Qualidades funcionais, estéticas ou económicas que os outros produtos não possuam ou possuam em baixo grau Exemplos: pilhas Duracel (durabilidade) / detergente Fairy (mais concentrado);
- Adequação especial para certos tipos de utilizadores ou para certas categorias de utilização;
Exemplos: Produtos “Linea” posicionaram-se como produtos para pessoas preocupadas com a sua estética pessoal; O “Isostar” posiciona-se como uma bebida revigorante para desportistas, e não como uma bebida refrescante (como os refrigerantes);
- Características puramente “simbólicas” (não funcionais) conferindo uma personalidade própria ao produto - É muitas vezes o único tipo de diferenciação possível, quando se trata de produtos cujas características funcionais são pouco perceptíveis ou pouco diferenciáveis para os consumidores Exemplos: São os chamados produtos de imagem, como a Coca-Cola, ou o Champanhe Dom Perignon, ou a Água Perrier;