

# ADMINISTRAÇÃO MERCADOLÓGICA

Edeuzane de Fátima Pereira da Silva Steinmetz

GESTÃO E NEGÓCIOS

# ADMINISTRAÇÃO MERCADOLÓGICA

Edeuzane de Fátima Pereira da Silva Steinmetz

GESTÃO E NEGÓCIOS



## **Autor**

Edeuzane de Fátima Pereira da Silva Steinmetz

Professora universitária nos cursos de graduação, pós-graduação e cursinho para concurso. Pedagoga, pós-graduada em Gestão Empresarial e Gestão de Pessoas. Mestranda em Ciência da Informação na Universidade de Brasília (UnB).

## **Design Instrucional**

NT Editora

## **Projeto Gráfico**

NT Editora

## **Revisão**

Tuanne Rabelo

## **Capa**

NT Editora

## **Edição Eletrônica**

NT Editora

## **Ilustração**

NT Editora

## **NT Editora, uma empresa do Grupo NT**

SCS Quadra 2 – Bl. C – 4º andar – Ed. Cedro II

CEP 70.302-914 – Brasília – DF

Fone: (61) 3421-9200

sac@grupont.com.br

www.nteditora.com.br e www.grupont.com.br

Steinmetz, Edeuzane de Fátima Pereira da Silva

Administração Mercadológica / Edeuzane de Fátima Pereira da Silva Steinmetz – 1. ed. – Brasília: NT Editora, 2014.

116 p. il. ; 21,0 X 29,7 cm.

ISBN 978-85-68004-21-0

1. Administração. 2. Mercado.

I. Título

Copyright © 2014 por NT Editora.

Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida por qualquer modo ou meio, seja eletrônico, fotográfico, mecânico ou outros, sem autorização prévia e escrita da NT Editora.

## ÍCONES

Prezado(a) aluno(a),

Ao longo dos seus estudos, você encontrará alguns ícones na coluna lateral do material didático. A presença desses ícones o(a) ajudará a compreender melhor o conteúdo abordado e a fazer os exercícios propostos. Conheça os ícones logo abaixo:



### **Saiba mais**

Esse ícone apontará para informações complementares sobre o assunto que você está estudando. Serão curiosidades, temas afins ou exemplos do cotidiano que o ajudarão a fixar o conteúdo estudado.



### **Importante**

O conteúdo indicado com esse ícone tem bastante importância para seus estudos. Leia com atenção e, tendo dúvida, pergunte ao seu tutor.



### **Dicas**

Esse ícone apresenta dicas de estudo.



### **Exercícios**

Toda vez que você vir o ícone de exercícios, responda às questões propostas.



### **Exercícios**

Ao final das lições, você deverá responder aos exercícios no seu livro.

**Bons estudos!**

## Sumário

<b>1. AMBIENTE MERCADOLÓGICO .....</b>	<b>7</b>
1.1 A evolução das relações de comércio .....	7
1.2 Conceitos e funções mercadológicas .....	10
1.3 Objetivos da empresa .....	12
1.4 Marketing e a economia global .....	14
1.5 Planejamento estratégico orientado para o mercado .....	16
<b>2. COMPORTAMENTO DE COMPRA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>27</b>
2.1 Compras organizacionais .....	27
2.2 Participantes do processo de compras organizacionais .....	30
2.3 Processo de compras .....	41
2.4 Seleção de fornecedores .....	44
2.5 Mercado institucional e governamental .....	45
<b>3. COMO LIDAR COM A CONCORRÊNCIA .....</b>	<b>50</b>
3.1 Identificação dos concorrentes .....	50
3.2 Outras estratégias competitivas .....	59
3.3 Equilíbrio entre orientações para o cliente e para o concorrente .....	61
<b>4. SEGMENTAÇÃO DE MERCADO .....</b>	<b>68</b>
4.1 Segmentação de mercado .....	68
<b>5. SELEÇÃO DE MERCADOS-ALVO .....</b>	<b>85</b>
5.1 Desenvolvimento de novas ofertas ao mercado .....	87
5.2 Gerenciamento de canais .....	95
<b>6. POSICIONAMENTO E CICLO DE VIDA DOS PRODUTOS .....</b>	<b>102</b>
6.1 Gerenciamento de preços .....	102
6.2 Gerenciamento do produto .....	105
6.3 Gerenciamento de serviços .....	105
6.4 Gerenciamento da comunicação .....	107
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>115</b>
<b>GLOSSÁRIO .....</b>	<b>116</b>

Bem-vindo(a) à **Administração Mercadológica!**

A administração mercadológica está presente em toda a empresa, trata-se da área de marketing. É um estudo pelo qual você poderá identificar os tipos de clientes e concorrentes, bem como o posicionamento e o ciclo de vida dos produtos, com o intuito de aprender a posicionar a empresa em destaque dentro do mercado, sabendo selecionar o mercado-alvo e desenvolver novas ofertas.

Este curso o levará a entender o ambiente mercadológico e abordar o marketing dentro da empresa. Você identificará ainda a necessidade de conhecer tanto o concorrente como o consumidor e traçará estratégias para sobreviver no mercado concorrente.

## Introdução



Vamos começar nosso estudo com a seguinte pergunta: o que é administração mercadológica? O que você sabe sobre isso?

Pergunta-se também: administração mercadológica é a mesma coisa que marketing? Qual sua resposta diante disso? Sim ou não?

A resposta é sim. Temos, então, uma das áreas ligadas à administração de empresas. Marketing, na medida em que estuda e analisa as melhores maneiras de desenvolver ofertas de produtos e serviços que satisfaçam necessidades, passa a ser muito importante, inclusive em nossa vida pessoal, pois precisamos “vender” uma ideia ou divulgar nossas próprias aptidões profissionais.

Agora responda: o que é marketing?



Marketing é um processo social pelo qual pessoas e grupos obtêm o que necessitam e desejam por meio da troca com outras pessoas.

Neste conteúdo vamos ver que o marketing não se refere somente à propaganda e à publicidade e, sim, a um campo complexo de análise de mercado implantando estratégias que levem ao consumidor um composto de fatores que influenciam em sua decisão de compra.

Grandes empresas de marketing realizam pesquisas de campo aprofundadas para entender quais as reais necessidades do mercado e os seus concorrentes. Por meio desse campo de pesquisa, poderão ser feitas formulações e aplicação das técnicas de estatística, análise, planejamento, estudo, avaliação e visão do administrador de empresas que, trazendo esse amplo conhecimento das diversas áreas, conseguirá detectar as melhores formas de atingir os resultados.

Por meio da administração mercadológica, você poderá definir resultados a serem alcançados e formular ações para atingir a competitividade. De posse do conhecimento do mercado no qual quer expor o seu produto, poderá traçar o perfil do seu consumidor, tomar decisões com relação a objetivos e metas, ações de divulgação e comunicação, preço, distribuição, localização do ponto de venda, produtos e serviços adequados ao seu mercado, ou seja, ações necessárias para a satisfação de seus clientes e o sucesso de seu negócio.

# 1. AMBIENTE MERCADOLÓGICO

## 1.1 A evolução das relações de comércio



Para falarmos da evolução das relações de comércio, primeiro vamos entender o que é o comércio.

Comércio é uma palavra derivada do latim, *commercium*, e refere-se à negociação na compra ou venda de gêneros/bens e mercadoria, mas também pode ser utilizada como nome de qualquer loja, armazém ou estabelecimento. O que interessa para nós é o primeiro conceito.



Antigamente o comércio tinha um efeito de satisfazer somente as necessidades essenciais e limitava-se às atividades de caça, pesca e coleta de frutos e raízes. A descoberta da agricultura e a criação de animais provocaram grandes transformações na vida do homem. Essas novas atividades permitiram que o ser humano se tornasse um produtor. Assim, esses seres foram criando condições para produção excedente de alimentos relativamente às necessidades e estes se tornaram objetos de troca entre os homens.

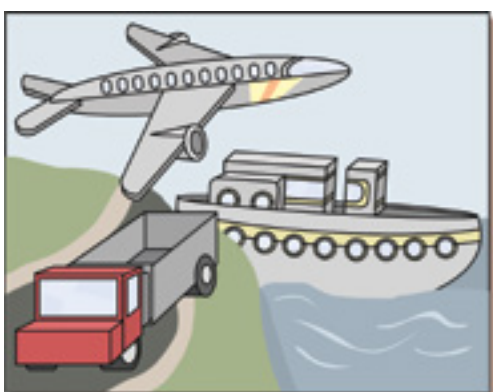


Somente com a vida urbana, houve as primeiras manifestações na Idade Média na forma de capitalismo comercial. O comércio passa a ser apoiado numa indústria nascente que permite a acumulação de excedentes, formando a base do poder da burguesia. Com isso estavam lançadas as bases da sociedade capitalista, que hoje constituem o modo de organização social dominante, caracterizada pela propriedade privada dos meios de produção e dos resultados desta. A produção, então, é destinada para a venda com o objetivo de obter lucro e utilizar a força do trabalho assalariado durante o processo produtivo mediante uma remuneração, o salário.



O comércio foi movido pela ambição de países que se lançaram às conquistas de terras ricas em matéria-prima e transformaram-nas em seus mercados consumidores. Com isso uma rede política de “dominadores e dominados” foi criada. Com o passar do tempo, foram chamadas de metrópoles e colônias, e hoje a maioria ainda está em situação de dependência financeira e tecnológica.

A invenção do dinheiro contribuiu grandemente para a simplificação e promoção do desenvolvimento do comércio.



Com o crescimento do comércio externo foi necessário revolucionar os meios de transportes para atender às demandas, agilizar as trocas de mercadorias e facilitar o fluxo de pessoas tanto para compra como para o mercado de trabalho. Com a expansão da produtividade da economia, o comércio foi ficando cada vez mais diversificado em todos os setores.

Hoje o **setor terciário** é o único em que há um sensível crescimento de empregos e de novas atividades, enquanto os dois outros setores, primário e secundário, ocupam no máximo 20% da força de trabalho nos países industrializados





**Setor terciário** (também conhecido como setor de serviços) é aquele que engloba as atividades de serviços e comércio de produtos. É um dos três setores da economia, os outros são o setor primário (agricultura, extração mineral, etc.) e o setor secundário (indústrias). Os serviços são definidos na literatura econômica moderna como “bens intangíveis”.

### Informações e curiosidades

Você sabia que o comércio existe desde a época das cavernas?

É isso mesmo. Mas naquele tempo, ele era feito por meio de trocas. Só mais tarde as moedas foram inventadas.

A primeira moeda não foi de metal, como você conhece, não. Antes desta, usou-se o sal como referência de valor. Depois as conchas, até chegar à moeda que conhecemos. A partir daí, o comércio se expandiu. Os mascates e ambulantes levavam produtos de um lugar ao outro, isso já na Idade Média.

Depois, eles se fixaram, fizeram feiras livres. Depois de muitos séculos, chegamos ao tempo dos shoppings centers e dos cartões de crédito.

Pois é, à medida que o comércio crescia, maior era também o número de pessoas no mundo, a necessidade de novos produtos, novas tecnologias...

Esse conjunto de pessoas e necessidades é a base do comércio hoje. É o mercado consumidor. Hoje o comércio conta com várias modalidades de venda. Venda interna, externa e a distância. A primeira é feita na loja.

A venda externa é aquela que acontece ali, na casa do cliente. É o porta a porta. Já a venda a distância é aquela feita via internet, telefone, fax ou reembolso postal. É um tipo de venda que vem crescendo bastante por oferecer maior conforto aos clientes.

Fonte: Senac.

Vimos que o comércio passou por várias transformações, chegando a uma evolução em que muitas vezes os países mais pobres saem em desvantagem, pois para uma comercialização eficaz em um país, há necessidade de grande investimento em meios de transporte dos produtos e da mão de obra.



### Exercitando o conhecimento

Assinale a alternativa INCORRETA.

- O comércio existe desde a época das cavernas.
- O comércio é uma relação social que é singular ao homem.
- O comércio sempre teve, desde os primórdios, o mesmo objetivo que hoje: negociação na compra ou venda de gêneros/bens e mercadoria por meio de moedas.



## 1.2 Conceitos e funções mercadológicas

### Demografia:

É uma área da ciência geográfica que estuda a dinâmica populacional humana.

### Econometria:

Técnica de pesquisa econômica apoiada na análise matemática.

### Geopolítica:

É a disciplina que busca entender as relações recíprocas entre o poder político nacional e o espaço geográfico.



Mercadologia, comercialização ou marketing consiste num conjunto de princípios e práticas que são levados a cabo com o intuito de aumentar o comércio, mais concretamente a procura (oferta versus procura). O conceito também faz referência ao estudo dos procedimentos e dos recursos orientados para essa finalidade.

É o conjunto de técnicas coordenadas que permite uma empresa conhecer o mercado presente e potencial para determinado produto com a finalidade de aumentar o volume de vendas.

Na mercadologia são utilizadas técnicas fundamentadas em estatísticas, **demografia**, **geopolítica** e interpretação da legislação aplicável à área de objeto de análise. Essas técnicas são aplicadas nos meios de comunicação e **econometria**, que seria um conjunto de ferramentas estatísticas com o objetivo de entender a relação entre as variáveis econômicas. Esses procedimentos são objeto de estudo no meio da comunicação social e reconhecidos como atividade econômica de grande importância na economia nacional, tanto na geração direta de empregos como na promoção das vendas que aquecem o consumo e a economia e promovem o desenvolvimento econômico e social.



### Exercitando o conhecimento

A mercadologia pretende posicionar um produto ou uma marca na mente dos consumidores. Para isso, parte das necessidades do cliente no sentido de conceber, executar e controlar as atividades de comercialização de uma empresa.

( ) Certo.

( ) Errado.

Os objetos de estudo da mercadologia ajudam a formular a política de vendas dentro da empresa, onde são analisadas algumas questões fundamentais listadas abaixo:

- a) **Conhecimento dos mercados atuais e seu possível desenvolvimento** – para que isso aconteça, a empresa promove a segmentação do mercado servindo-se de estatísticas oficiais disponíveis, informações obtidas em suas redes comerciais e pesquisas realizadas para essa finalidade. Exemplos comuns de segmentação são por nível econômico regional, por grupos sociais e demográficos.

- b) Capacidade aquisitiva e preferências dos possíveis clientes** – por meio de pesquisas, entrevistas pessoais, observações diretas e experimentação, determina-se a disposição da clientela em relação ao produto da empresa, e nesse conjunto de informação levam-se em conta as faixas de renda, o poder aquisitivo do mercado potencial, os gostos e as preferências dos possíveis compradores. Atenção especial deve ser voltada a características como educação, sexo e idade. Quando uma área é mais especializada, aplica-se a pesquisa motivacional, que relaciona os motivos que levam o consumidor a preferir subconscientemente um produto dado, e esse conjunto de informações completa a análise do produto e dá a conhecer as características necessárias para satisfazer o consumidor.
- c) Determinação das condições que o produto deve reunir** – aqui se estudam todas as características do produto: a impressão geral que ele causa, a imagem fundada em seu conhecimento e prestígio; o conjunto de funções que ele cumpre, a possibilidade de modificação de sua funcionalidade para adaptar-se melhor ao mercado; a relação entre a funcionalidade e o preço final. Em mercadologia, o produto é tudo aquilo que pode ser vendido a fim de satisfazer uma necessidade.
- d) Estudo da concorrência** – utilizada para uma gestão comercial adequada, é preciso conhecer os produtos dos concorrentes, sem precisar fazer comparação, bem como os métodos publicitários utilizados, a organização de vendas, a influência da publicidade ou do produto sobre o público e as razões dessa influência.
- e) Investigação da demanda** – por meio dos resultados obtidos nos pontos anteriores, é permitido quantificar a demanda possível e sua elasticidade, ou seja, a resposta do mercado às possíveis variações no preço.
- f) Proposta de atuação** – a equipe responsável pelo estudo mercadológico deve elaborar um leque de sugestões de ações capazes de atrair os clientes das empresas competidoras, conseguir a expansão dos mercados já existentes e criar novos mercados, tanto para a venda de produtos já conhecidos quanto de novos produtos.

Vimos que o objeto de estudo mercadológico é um método utilizado dentro da empresa por meio de vários tipos de pesquisas, com o intuito de ajudar a formular a política de vendas. Já as funções mercadológicas irão ajudá-la a se destacar no mercado concorrente e a fazer a melhor divulgação do produto a ser vendido. Destacam-se essas funções:

- a) Gerência de produto** à é o acompanhamento do bem ou serviço em todo o procedimento sofrido, desde a concepção, aos estágios de pesquisas, design, desenvolvimento, fabricação até o lançamento no mercado.
- b) Definição do preço** à é determinado de acordo com os custos, o poder aquisitivo do mercado e os preços dos produtos concorrentes.
- c) Distribuição** à é uma venda direta ao consumidor ou por intermediários. É feita por um ou vários canais, em que a distribuição do produto depende de sua natureza e da forma como é feita a venda. Os canais tradicionais mais utilizados são o atacado, o varejo e as vendas industriais. Hoje se tornaram populares as vendas pelo reembolso postal, mala direta, telemarketing, internet e vendedores autônomos que adquirem os produtos e as peças publicitárias, ou seja, eles cuidam da divulgação e do fechamento de venda e estabelecem suas próprias margens de lucro, dentro de limites estabelecidos pelo fabricante.
- d) Publicidade** à é uma das principais técnicas da mercadologia, pois seleciona as características do produto capazes de atrair o público-alvo e criar na mente do consumidor diferenciações positivas do produto em relação aos concorrentes. A publicidade tem como objetivo criar, desenvolver ou mudar hábitos e necessidades do consumidor.

e) **Vendas** à é o contato direto entre o comprador e o vendedor, embora os fabricantes de bens de consumo em larga escala não vendam diretamente ao consumidor final. Eles costumam empregar um grande número de vendedores para lidar com os intermediários de todo tipo, sejam atacadistas ou varejistas. Quando se tratar de venda de bens de capital complexos ou muito caros, o papel do vendedor é crucial.

O aumento de concorrentes fez com que o campo de atuação da mercadologia incluísse funções como serviços de atendimento ao cliente e comunicações com o consumidor. Em algumas empresas, a diretoria de marketing tem o poder de decisão sobre áreas mais diversificadas como programação visual, preço, distribuição, relações públicas, pesquisa e desenvolvimento de produtos novos.

Mas se esse conjunto de informação for aplicado devidamente à empresa, a chance de sobrevivência e o sucesso no ramo empresarial serão bem maiores, pois, se observarmos, são procedimentos que ajudam a identificar como e qual produto deve ser lançado, bem como se destacar e se manter no mercado concorrente.



### 1.3 Objetivos da empresa

Toda empresa tem de ter objetivos, e esses objetivos são resultados quantitativos e qualitativos que ela precisa alcançar em prazo determinado para cumprir sua missão. Que missão é essa? É nada mais que o papel desempenhado pela empresa em seu negócio.

Os objetivos são caracterizados da seguinte maneira:



#### **Mensuráveis**

As metas devem ser mensuráveis, ou seja, deve haver quantitativos ligados a um limite de tempo, exemplo: uma vez que o objetivo é aumentar as vendas, uma meta mensurável seria aumentá-las em 20% no próximo mês.

## Claros

Os objetivos devem ser claramente definidos, compreensíveis e precisos, não devendo ser de forma enganosa ou de má interpretação.

## Realizáveis

As metas devem ser alcançáveis, estar dentro das capacidades da empresa, tendo em conta a capacidade ou os recursos que ela possui. Deve-se também levar em conta a disponibilidade de tempo para cumprir.

## Desafiantes

Devem ser desafiadores, mas realistas. Não deve ser algo que vai acontecer de qualquer maneira e, sim, algo que seja um desafio o qual possa ter uma estratégia traçada para vencê-lo.

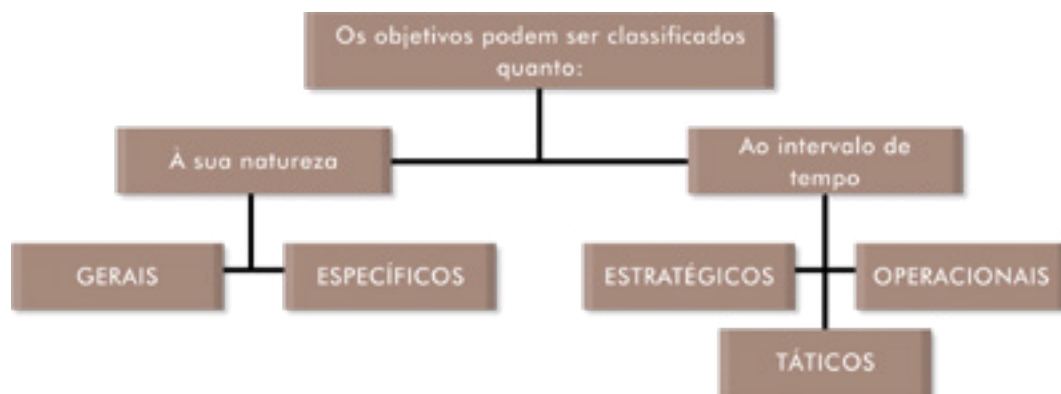
## Realistas

São objetivos que devem ser razoáveis, levando em conta o ambiente, a capacidade e os recursos da empresa para que não seja tomada nenhuma atitude irreal. Um exemplo de "irreal" seria aumentar de 10 para 1000 o número de funcionários em um mês.

## Consistentes

Devem estar alinhados e consistentes com outros objetivos, visão, missão, política, cultura organizacional, capacidade e valores de empresa.

Os objetivos podem ser classificados quanto sua natureza e quanto ao intervalo de tempo.



Quanto à natureza, os objetivos podem ser gerais e específicos.

**Objetivos gerais:** é a visão da empresa, ou seja, é o principal objetivo global de uma empresa.

Exemplo: ser líder de mercado, aumentar as vendas, gerar maiores lucros, ter maior rentabilidade, alcançar uma maior quota no mercado, ser uma marca líder de mercado, ser uma marca conhecida por sua variedade de modelos, aumentar os ativos, sobreviver e crescer.

**Objetivos específicos:** são necessários para atingir os objetivos gerais e são apresentados em quantidade e tempo.

Exemplo: aumentar as vendas mensais em 15%, gerar renda mensal superior a R\$ 30.000,00 no próximo ano, obter um retorno anual de 30%, atingir uma quota de mercado de 25% para o segundo semestre, produzir um retorno anual de 16% sobre o investimento, triplicar a produção no final do ano, comprar novos maquinários para o segundo semestre, abrir três lojas no primeiro trimestre do próximo ano.

De acordo com o intervalo de tempo, os objetivos são classificados em:

**Objetivos estratégicos** (de longo prazo): servem para definir a direção da empresa, são geralmente por um período de cinco anos e de no mínimo três, e cada objetivo desses requer uma série de objetivos táticos.

**Objetivos táticos** (de médio prazo): são definidos de acordo com os objetivos estratégicos, geralmente por um período de um a três anos, e cada objetivo requer uma série de táticas de objetivos operacionais.

**Objetivos operacionais** (de curto prazo): são estabelecidos de acordo com os objetivos táticos e geralmente por um período não superior a um ano.

#### **Dicas quanto ao uso dos objetivos:**

- Deve-se estabelecer metas, desde que estas sirvam de referência para estabelecer os objetivos específicos;
- É necessário estabelecer objetivos para a empresa em geral, para cada área e para cada equipe de trabalho;
- Os objetivos devem ser suficientemente flexíveis para se adaptarem às mudanças inesperadas que podem acontecer no ambiente;
- Sempre priorizar e cumprir os objetivos em ordem de importância ou urgência;
- Os objetivos devem ser conhecidos por todos os níveis da empresa e sempre ser lembrados.

## **1.4 Marketing e a economia global**

Para falarmos desse assunto, vamos primeiro abordar alguns conceitos. Dessa forma, será mais fácil compreender a relação entre o marketing e a economia global.

### **Marketing**

É o processo usado para determinar qual produto ou serviço pode interessar aos consumidores. Sua finalidade é criar um valor e uma satisfação no cliente, gerando relacionamentos lucrativos.

## Economia global

São todas as atividades econômicas desenvolvidas em todos os países em conjunto, ou seja, é a interação de comercialização de produtos, bens e serviços entre países. É uma forma de ganhar dinheiro, obter rendimentos, de gastá-los ou poupá-los para obter riquezas, isso conforme o jeito que é adquirido, gastado e poupado nos países.

O marketing na economia global representa o crescimento econômico nos países em desenvolvimento e depende em grande parte da capacidade de projetar sistemas eficazes de marketing para matérias-primas e produção industrial.



Nas últimas décadas, o marketing sofreu uma **reengenharia** completa. Os mercados e o marketing hoje operam com novos princípios, bem diferentes do início do século XX. Surge, então, a economia da informação que mudou completamente a vida cotidiana dos cidadãos. A revolução digital afetou de maneira fundamental os conceitos de tempo, espaço e massa, a partir daí, uma empresa não precisa ocupar muito espaço, pode ser virtual e estar em qualquer lugar tendo uma atuação global, isso se tiver um operacional de excelência. Por meio de mensagens enviadas e recebidas simultaneamente, conferências podem ser realizadas virtualmente (videoconferência); livros, músicas, móveis, artigos para casa, moda podem ser comercializados pela internet; sistemas informatizados integram as organizações de forma global e estas interagem com os seus clientes.

Kotler (2008) afirma que há cerca de cem milhões de pessoas em todo o mundo que podem se conectar à internet. Estima-se em mais de 1,5 milhões de nomes de domínios registrados na internet e que o tráfego na rede mundial dobra a cada cem dias. O comércio eletrônico se apresenta como uma das atividades mais promissoras da economia contemporânea; em 2002, esse comércio girou em torno de US\$ 327 bilhões. Se já tínhamos essa estatística no passado, imagine nos tempos atuais.

O ciberespaço, como é chamado esse comércio eletrônico, nos remeteu a um período em que os processos de compra e venda são mais automatizados e mais convenientes. As organizações estão se conectando umas às outras, de forma a agilizar as suas operações para agregar valor a sua cadeia produtiva. Assim, os clientes estão conectados às empresas, aos seus produtos e aos serviços de forma mais direta. Desse modo, eliminaram alguns intermediários e criaram uma nova forma de relacionamento que requer uma nova linguagem e uma nova abordagem de marketing.

A revolução digital abriu as portas para uma atuação global, e as pequenas empresas atingiram a excelência operacional.



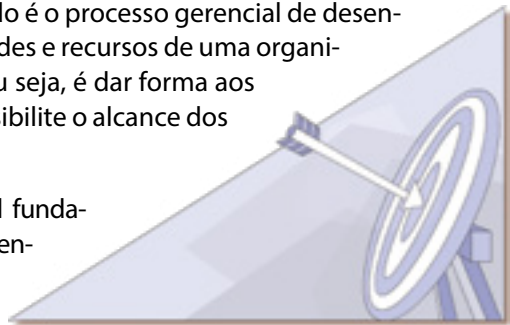
**Reengenharia:** reestruturação de uma empresa por força das novas condições de mercado, da concorrência, do mercado internacional, etc., para aumento de sua competitividade. Inclui reciclagem do pessoal interno, privatização, terceirização, demissões, utilização de um número menor de empregados, porém mais capacitados, etc.



## 1.5 Planejamento estratégico orientado para o mercado

Planejamento estratégico orientado para o mercado é o processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre objetivos, habilidades e recursos de uma organização e as oportunidades de uma contínua mudança. Ou seja, é dar forma aos negócios e produtos de uma empresa, de modo que possibilite o alcance dos lucros e o crescimento almejado.

Segundo Kotler (2002), o marketing tem um papel fundamental no processo de planejamento estratégico. Para entender o planejamento estratégico, é preciso reconhecer que as maiores empresas organizam-se em quatro níveis:



1. Nível corporativo;
2. Nível de decisão;
3. Nível de unidades de negócios;
4. Nível de produto.

A matriz da empresa é responsável pelo projeto de um plano estratégico corporativo para orientar toda a empresa, tomar decisões quanto à quantidade de recursos a alocar para cada divisão e também sobre que negócio iniciar e eliminar.



### Princípios de planejamento estratégicos

#### Por que é importante que a empresa tenha princípios?

- Porque criam diferencial competitivo.
- Porque balizam o processo decisório.
- Porque orientam o comportamento.
- Porque balizam as estratégias.
- Porque orientam o recrutamento, a seleção e o treinamento.
- Porque fundamentam a avaliação.

Oliveira (1997) cita que o planejamento dentro de uma empresa deve respeitar alguns princípios para que os resultados de sua operacionalização sejam os esperados. Os princípios podem ser divididos em gerais e específicos.



## Princípios gerais de planejamento

- a) **O princípio da contribuição aos objetivos** – o planejamento deve sempre visar aos objetivos máximos da empresa. No processo de planejamento, deve-se hierarquizar os objetivos estabelecidos e procurar alcançá-los em sua totalidade, tendo em vista a interligação entre eles.
- b) **O princípio da precedência do planejamento** – corresponde a uma função administrativa que vem antes das outras (organização, direção e controle). É difícil separar e sequenciar as funções administrativas, mas, de maneira geral, pode-se considerar que o planejamento “do que é e como vai ser feito” aparece na ponta do processo. Como consequência, o planejamento assume uma situação de maior importância no processo administrativo.
- c) **O princípio da maior penetração e abrangência** – aqui o planejamento pode provocar uma série de modificações nas características e atividades da empresa. As modificações provocadas nas pessoas podem corresponder à necessidade de treinamento, substituição, transferências, funções, avaliação, etc.; na tecnologia, pode ser apresentada pela evolução dos conhecimentos, pelas novas maneiras de fazer os trabalhos, etc.; e nos sistemas, podem ocorrer alterações nas responsabilidades estabelecidas nos níveis de autoridade, descentralização, comunicações, procedimentos, instituições, etc.
- d) **Princípio da maior eficiência, eficácia e efetividade.** O planejamento deve procurar aumentar os resultados e diminuir as deficiências. Por meio desses aspectos, o planejamento procura proporcionar à empresa uma situação de eficiência, eficácia e efetividade.

Abaixo abordamos o que seria eficiência, eficácia e efetividade.

**Eficiência** é fazer as coisas de maneira adequada, resolver problemas, salvaguardar os recursos aplicados, cumprir o seu dever e reduzir os custos.

**Eficácia** é fazer as coisas certas, produzir alternativas criativas, maximizar a utilização de recursos, obter resultado e aumentar o lucro. A eficácia de uma empresa depende basicamente de sua capacidade de identificar as oportunidades e necessidades do ambiente e de sua flexibilidade e adaptabilidade, visando usufruir dessas oportunidades e atender às necessidades identificadas no ambiente.

**Efetividade** é manter-se no ambiente e apresentar resultados globais positivos ao longo do tempo. Representa a capacidade de a empresa coordenar constantemente o tempo, esforços e energias, tendo em vista o alcance dos resultados globais e a manutenção da empresa no ambiente. Mas para que a empresa seja efetiva, é necessário que ela também seja eficiente e eficaz, é importante salientar que a eficiência, a eficácia e a efetividade são algumas das principais medidas para avaliar uma boa administração, pois normalmente os recursos com os quais o administrador trabalha são escassos e limitados.





## Exercitando o conhecimento

Faça a correspondência entre os tipos de princípios específicos e seus conceitos.

- |                               |  |
|-------------------------------|--|
| 1. Planejamento participativo | ( ) Condição exigida pela própria turbulência do ambiente empresarial, pois nenhum plano mantém seu valor e utilidade com o tempo. |
| 2. Planejamento coordenado    |  |
| 3. Planejamento integrado     | ( ) Todos os aspectos envolvidos devem ser projetados de forma que atuem dependentemente entre si.                                 |
| 4. Planejamento permanente    | ( ) Os vários escalões de uma empresa devem ter esse tipo de planejamento.   |
|                               | ( ) O principal benefício não é o seu produto e, sim, o processo envolvido.  |

## Princípios específicos do planejamento

Segundo Ackoff (1974), existem quatro princípios de planejamento que podem ser considerados específicos:

- a) **Planejamento participativo:** em que o principal benefício não é o seu produto e, sim, o processo envolvido. Nesse sentido, o papel do responsável do planejamento não é simplesmente elaborá-lo, mas facilitar o processo de sua elaboração pela própria empresa e deve ser realizado pelas áreas pertinentes ao processo.
- b) **Planejamento coordenado:** todos os aspectos envolvidos devem ser projetados de forma que atuem dependentes entre si, pois nenhum aspecto de uma empresa pode ser planejado eficientemente se o for de maneira independente de qualquer outra parte.
- c) **Planejamento integrado:** os vários escalões de uma empresa devem ter seu planejamento integrado. Nas empresas voltadas para ambiente, os objetivos empresariais dominam os dos seus membros, geralmente os objetivos são escolhidos de “cima para baixo” e os meios para atingi-los “de baixo para cima”, sendo este fluxo usualmente invertido em uma empresa cuja função primária é servir aos seus membros.
- d) **Planejamento permanente:** condição exigida pela própria turbulência do ambiente empresarial, pois nenhum plano mantém seu valor e utilidade com o tempo.

O planejamento é um processo contínuo que envolve um conjunto complexo de decisões relacionadas entre si, que podem ser separadas de diferentes formas. Ackoff (1974) apresenta cinco tipos de planejamento:

1. **Planejamento dos fins** – especificação do estado futuro desejado, ou seja, é observado dentro da empresa a visão, a missão, os propósitos, os objetivos, os objetivos setoriais, os desafios e as metas.
2. **Planejamento dos meios** – proposição de caminhos para a empresa chegar ao estado futuro desejado, por exemplo, pela expansão da capacidade produtiva de uma unidade e/ou diversificação de produtos. Nesse planejamento se tem a escolha de macro estratégias, macro políticas, estratégias, políticas, procedimentos e processos.

- 3. Planejamento organizacional** – é a esquematização dos requisitos organizacionais a fim de realizar os meios propostos.
- 4. Planejamento dos recursos** – é o dimensionamento de recursos humanos, tecnológicos e materiais, bem como a determinação da origem e aplicação de recursos financeiros. Aqui se tem o estabelecimento de programas, projetos e planos de ação necessários ao alcance do futuro desejado.
- 5. Planejamento da implantação e do controle** – corresponde à atividade de planejar o acompanhamento da implantação do empreendimento.

Alguns aspectos que devemos saber sobre planejamento:

- I. O próprio processo de planejamento deve ser planejado;
- II. O processo é interativo, ou seja, sua ação se exerce mutuamente, entre duas ou mais partes do todo;
- III. O processo é interativo, se repete ao longo do tempo.

## Tipos de planejamento

**Existem três tipos de planejamento, veja cada um deles:**

- 1. Planejamento estratégico** é considerado como um dos processos gerenciais que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação com seu ambiente. É normalmente de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos com êxito, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada.
- 2. Planejamento tático** tem o objetivo de aperfeiçoar determinada área de resultado e não a empresa como um todo, trabalha com decomposição dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico. São desenvolvidos em níveis organizacionais inferiores, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para êxito dos objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminada, bem como as políticas que orientam para o processo decisório da empresa.
- 3. Planejamento operacional** é a formalização, principalmente pelos documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação de resultados específicos a serem alcançados pelas áreas funcionais da empresa, nessa situação basicamente têm-se os planos de ação ou planos operacionais. Os planejamentos operacionais correspondem a um conjunto de partes homogêneas de planejamento tático.

Alguns detalhes que devem conter em cada planejamento operacional:

- a) Os recursos necessários para o seu desenvolvimento e implantação;
- b) Os procedimentos básicos a serem adotados;
- c) Os produtos ou resultados finais esperados;
- d) Os prazos estabelecidos;
- e) Os responsáveis pela sua execução e implantação.

Segue abaixo um quadro que o ajudará a fixar os tipos de planejamentos existentes:



### Diferenças básicas entre os três tipos de planejamento

*Diferença entre o planejamento estratégico e planejamento tático:*

Discriminação	Planejamento estratégico	Planejamento tático
Prazo	Mais longo	Mais curto
Amplitude	Mais ampla	Mais restrita
Riscos	Maiores	Menores
Atividades	Fins e meios	Meios
Flexibilidade	Menor	Maior

O que representamos nesse quadro significa que o planejamento estratégico, em relação ao planejamento tático, é:

- De prazo mais longo, pois considera um conjunto de planejamentos táticos, e sua soma deve provocar um período de tempo maior para sua conclusão;
- De amplitude maior, pois considera toda a empresa, enquanto o planejamento tático envolve apenas uma parte dela;

- De risco maior, por sua maior amplitude e maior prazo de execução em relação ao planejamento tático;
- Relacionado às atividades-fim e meios da empresa, enquanto os planejamentos táticos são mais relacionados às atividades-meios (não em sua totalidade);
- De flexibilidade menor, por considerar toda a empresa, bem como sua situação e posição em seu ambiente.

Seguindo o mesmo raciocínio, pode-se apresentar as diferenças básicas entre o planejamento tático e o planejamento operacional. Aqui ocorre o mesmo aspecto da relatividade.

*Diferenças entre o planejamento tático e planejamento operacional:*

Discriminação	Planejamento tático	Planejamento operacional
Prazo	Mais longo	Mais curto
Amplitude	Mais ampla	Mais restrita
Riscos	Maiores	Menores
Atividades	Meios	Meios
Flexibilidade	Menor	Maior

Conforme apresentado acima, a mudança maior é o nível estratégico, o que poderá provocar alterações nos outros níveis da empresa. Há também a determinação do aspecto de mudança que o processo pode abranger, entre os quais podem ser citados: negócios, objetivos, funções, tecnológicas, estruturas e pessoas. Para que as mudanças organizacionais apresentem melhores resultados, deve-se estar atento a determinados aspectos:

- Enquadramento das mudanças com os propósitos e os objetivos estabelecidos;
- Treinamento e o desenvolvimento da capacitação profissional interna;
- Obtenção de recursos adicionais ou a melhor realocação dos existentes;
- Desenvolvimento e agilidade do processo de solução de problemas;
- Melhoria das relações entre equipes, principalmente as multidisciplinares;
- Atitudes favoráveis por parte dos executivos da empresa.

Quais são as vantagens de um planejamento estratégico?



Algumas dessas vantagens são:

- Identifica áreas que exigem decisões e garantem que a devida atenção lhe será dispensada, tendo em vista os resultados esperados;
- Estabelece um fluxo mais rígido de informações importantes para os tomadores de decisão e que sejam as mais adequadas para o processo;
- Facilita a mudança organizacional durante a execução dos planos estabelecidos por meio de uma comunicação adequada e apropriada;
- Procura o envolvimento dos vários elementos da empresa para os objetivos, desafios e metas por meio do direcionamento dos esforços;
- Facilita e agiliza o processo de tomada de decisão;
- Facilita a alocação dos recursos da empresa;
- Possibilita maior consenso, compromisso e consistência;
- Cria alternativas gerenciais;
- Possibilita o comportamento sinérgico das várias unidades organizacionais;
- Possibilita à empresa manter maior interação com o ambiente;

- Incentiva e facilita a função de direção da empresa;
- Transforma a empresa reativa em empresa proativa;
- Facilita e desenvolve um processo descentralizado de decisão na empresa;
- Cria situações em que os administradores da empresa se sentem obrigados a se afastarem das atividades rotineiras da empresa;
- Incentiva a utilização de modelos organizacionais adequados aos diversos contextos ambientais atuais e futuros;
- Orienta o desenvolvimento de outros planejamentos em nível tático ou operacional;
- Possibilita a obtenção de melhores resultados operacionais;
- Fortalece e agiliza o processo orçamentário.



Nesta unidade pudemos entender o que são as funções mercadológicas e sua importância, quais os principais objetivos que uma empresa deve seguir para ter um bom funcionamento, como o marketing e o planejamento são importantes para a evolução da empresa no mercado e também compreendemos como devemos aplicar o marketing e o planejamento para obter um resultado satisfatório.

## Exercícios

**Questão 01** – Marque a opção correta referente ao conceito mercadologia.

- É o acompanhamento do bem ou serviço em todo o procedimento sofrido, desde a concepção, os estágios de pesquisas, design, desenvolvimento, fabricação até o lançamento no mercado.
- É o conjunto de técnicas coordenadas que permite que uma empresa conheça o mercado presente e potencial para determinado produto com a finalidade de aumentar o volume de vendas.
- É o contato direto entre o comprador e o vendedor, embora os fabricantes de bens de consumo em larga escala não vendam diretamente ao consumidor final, costumam empregar um grande número de vendedores para lidar com os intermediários de todo tipo, sejam atacadistas ou varejistas. Quando se tratar de venda de bens de capital complexos ou muito caros, o papel do vendedor é crucial.
- É o resultado obtido nos pontos anteriores que permitem quantificar a demanda possível e sua elasticidade, ou seja, a resposta do mercado às possíveis variações no preço.



Parabéns, você finalizou esta lição!

Agora responda às questões ao lado.



**Questão 02** – Julgue (V) para verdadeiro ou (F) para falso e marque a opção correta.

( ) Na mercadologia são utilizadas técnicas fundamentadas em estatísticas, demografia, geopolítica e interpretação da legislação aplicável à área de objeto de análise.

( ) Definição de preço é uma das principais técnicas da mercadologia, pois seleciona as características do produto capazes de atrair o público-alvo e criar na mente do consumidor diferenciações positivas do produto em relação aos concorrentes. A publicidade tem como objetivo criar, desenvolver ou mudar hábitos e necessidades do consumidor.

( ) O comércio passou por várias transformações, chegando a uma evolução em que, muitas vezes, os países mais pobres ficaram em desvantagem, pois para uma comercialização eficaz em um país, era necessário grande investimento em meios de transporte dos produtos e da mão de obra.

( ) O objeto de estudo mercadológico é um método utilizado dentro da empresa por meio de vários tipos de pesquisas, essas pesquisas ajudam a formular a política de vendas dentro da empresa.

- a) VFVF.      b) VVVV.      c) VVFF.      d) VVVV.

**Questão 03** – Marque a opção correta referente a funções mercadológicas.

a) Existem seis funções mercadológicas: gerência de produto, definição do preço, distribuição, publicidade, vendas e proposta de atuação.

b) Gerência de produto, definição de preço e distribuição são algumas das funções mercadológicas.

c) Proposta de atuação é uma das funções mercadológicas em que a equipe responsável pelo estudo mercadológico deve elaborar um leque de sugestões de ações capazes de atrair os clientes das empresas competidoras.

d) Estudo da concorrência, proposta de atuação, gerência de produto e definição de preço são as funções mercadológicas.

**Questão 04** – Marque (V) para verdadeiro ou (F) para falso e marque a opção correta.

( ) Comércio refere-se à negociação na compra ou venda de gêneros/bens e mercadoria.

( ) Mercadologia, comercialização ou marketing é o conjunto de atividades que visa orientar o fluxo de bens e serviços do local onde são gerados para os consumidores e usuários.

( ) Objeto de estudo mercadológico é um método utilizado dentro da empresa por meio de vários tipos de pesquisas, essas pesquisas ajudam a formular a política de vendas dentro da empresa.

( ) Objetivos da empresa são resultados quantitativos e qualitativos que a empresa precisa alcançar em prazo determinado para cumprir sua missão.

- a) FFFV.      b) VVFF.      c) FVVF.      d) VVVV.

**Questão 05** – Marque (V) para verdadeiro ou (F) para falso referente às características do objetivo da empresa.

São característica dos objetivos da empresa: mensurável, claros, realizável, desafiante, realista e consistente.

Consistentes – devem estar alinhadas e consistentes com outros objetivos, visão, missão, política, cultura organizacional, capacidade e valores de empresa.

Realistas – são objetivos que devem ser razoáveis, levando em conta o ambiente, a capacidade e os recursos da empresa para que não seja tomada nenhuma atitude irreal.

Realizáveis – os objetivos devem ser claramente definidos, compreensíveis e precisos, não devendo ser de forma enganosa ou de má interpretação.

- a) F V F V.      b) V V F F.      c) V V V F.      d) V F F V.

**Questão 06** – Marque a opção incorreta.

a) Os objetivos podem ser classificados quanto sua natureza e quanto ao intervalo de tempo.

b) Objetivos gerais: são a visão da empresa, ou seja, são o principal objetivo global de uma empresa.

c) De acordo com o intervalo de tempo, os objetivos são classificados em: objetivos específicos e objetivos gerais.

d) Objetivos operacionais (de curto prazo): são estabelecidos de acordo com os objetivos táticos e são geralmente por um período não superior a um ano.

**Questão 07** – Julgue V para verdadeiro ou F para falso. Marque a alternativa correta.

O marketing na economia global representa o crescimento econômico nos países em desenvolvimento e depende em grande parte da capacidade de projetar sistemas eficazes de marketing para matérias-primas e produção industrial.

Ciberespaço é como o comércio eletrônico é chamado.

É o processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre objetivos, habilidades e recursos de uma organização e as oportunidades de uma contínua mudança. Esse conceito refere-se à economia global.

Segundo Kotler, o marketing tem um papel fundamental no processo de planejamento estratégico.

- a) F V F V.      b) V V F V.      c) F F V F.      d) F V V V.

**Questão 08** – Marque a questão incorreta sobre os princípios específicos do planejamento.

- a) Existem seis tipos de princípios específicos de planejamento.
- b) Planejamento participativo e planejamento coordenado fazem parte dos princípios do planejamento específico.
- c) Planejamento participativo: o principal benefício não é o seu produto e, sim, o processo envolvido.
- d) São tipos de planejamento: estratégico, tático e operacional.

**Questão 09** – Julgue V para verdadeiro ou F para falso e marque a alternativa correta.

( ) Planejamento estratégico é considerado como um dos processos gerenciais que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação com seu ambiente.

( ) Planejamento tático tem o objetivo de aperfeiçoar determinada área de resultado e não a empresa como um todo; trabalha com decomposição dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico.

( ) Planejamento dos meios – especificação do estado futuro desejado, ou seja, são observados dentro da empresa a visão, a missão, os propósitos, os objetivos, os objetivos setoriais, os desafios e as metas.

( ) Planejamento organizacional – é o dimensionamento de recursos humanos, tecnológicos e materiais, bem como a determinação da origem e aplicação de recursos financeiros.

- a) F V F V.
- b) V V F F.
- c) F F V F.
- d) F V V V.

**Questão 10** – Marque a opção correta sobre detalhes que devem conter em cada planejamento operacional.

- a) Os recursos necessários para o seu desenvolvimento e implantação.
- b) Os produtos ou resultados finais esperados.
- c) Os responsáveis pela sua execução e implantação.
- d) Todas alternativas estão corretas.