Coletânea Pós-Graduação Universidade La Salle

laSalle
Business School

10 anos

MARKETING:
Estratégia e Inovação no Contexto Digital

Organizadora: Souvenir Maria Graczyk Dornelles

Coletânea Pós-Graduação Universidade La Salle

laSalle
Business School

10 anos

MARKETING:
Estratégia e Inovação no Contexto Digital

Organizadora: Souvenir Maria Graczyk Dornelles

UNIVERSIDADE LaSalle
Viver é evoluir.

UNIVERSIDADE LA SALLE

Reitor
Prof. Dr. Paulo Fossatti - Fsc

Vice-Reitor, Pró-Reitor de Pós-grad.,
Pesq. e Extensão e Pró-Reitor de Graduação
Prof. Dr. Cledes Casagrande - Fsc

Pró-Reitor de Administração
Vitor Benites

PRODUÇÃO DE CONTEÚDO

Coordenador de Produção
Prof. Dr. Jonas Rodrigues Saraiva

Equipe de Produção de Conteúdo
Alexandre Briczinski de Almeida
Anderson Cordova Nunes
Arthur Menezes de Jesus
Bruno Giordani Faccio
Daniele Balbinot
Érika Konrath Toldo
Fabio Adriano Teixeira dos Santos
Gabriel Esteves de Castro
Guilherme P. Rovadoschi
Ingrid Rais da Silva
João Henrique Mattos dos Santos
Jorge Fabiano Mendez
Nathália N. dos Santos
Patrícia Menna Barreto
Sidnei Menezes Martins
Tiago Konrath Araujo

Projeto Gráfico, Editoração, Revisão e Produção
Equipe de Produção de Conteúdo Universidade La Salle - Canoas, RS

1ª Edição – Coletânea Pós

Atualizada em:
Dezembro de 2021

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

M345 Marketing [recurso eletrônico] : estratégia e inovação no contexto digital / organizadora: Souvenir Maria Graczyk Dornelles. – Dados eletrônicos. – Canoas, RS : Universidade La Salle, 2021. – (Coletânea Pós-Graduação Universidade La Salle)

Livro eletrônico.
Sistema requerido: Adobe Acrobat Reader.
Modo de acesso: <http://www.unilasalle.edu.br/pos/canoas>.
ISBN 978-65-89486-47-3

1. Administração de empresas. 2. Marketing. 3. Administração contemporânea. 4. Liderança. 5. Gestão estratégica. 6. Formação de preços. 7. Comportamento do consumidor. 8. Marketing estratégico. 9. Inteligência de mercado. 10. Tomada de decisão. 11. Marketing digital. 12. Comunicação estratégica. 13. Inovação. I. Dornelles, Souvenir Maria Graczyk. II. Série.

CDU: 658.8

Bibliotecário responsável: Samarone Guedes Silveira - CRB 10/1418

© 2021 por Universidade La Salle

Todos os direitos reservados. Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida ou transmitida de qualquer modo ou por qualquer meio, eletrônico ou mecânico (fotocópia, gravação), ou qualquer tipo de sistema de armazenamento e transmissão de informação, sem prévia autorização por escrito da Universidade La Salle.

Editora LaSalle

Universidade La Salle Canoas | Av. Victor Barreto, 2288 | Canoas - RS
CEP: 92010-000 | 0800 541 8500 | eadproducao@unilasalle.edu.br

Apresentando a Organizadora

Souvenir Maria Graczyk Dornelles

Possui Mestrado e Doutorado em Comunicação Social pela Pontifícia Universidade Católica do RS – PUCRS. Tem experiência na área de Comunicação, com ênfase em Relações Públicas e Marketing, atuando nos temas de pesquisa de opinião e mercado, comunicação institucional e empresarial, relacionamento com o mercado e em crises de imagem com a opinião pública. Professora de Graduação e de Pós-Graduação, também esteve na coordenação de cursos e de setores de Comunicação da PUCRS. Atualmente, é professora em MBAs da Universidade La Salle e em cursos de Pós-Graduação do Brasil e desenvolve cursos de capacitação para organizações, contemplando suas áreas de conhecimento. Também presta consultoria para organizações privadas, públicas e do terceiro setor, trabalhando com pesquisas e levantamentos qualitativos, relacionamento com clientes, e prevenção de crises de imagem e reputação.

Apresentação da Coletânea

A dinâmica do mundo dos negócios vem exigindo dos atores envolvidos muito conhecimento, constante atualização e um instinto aguçado em antever e lidar com novos cenários. Na gestão empresarial, as diretrizes estratégicas permeiam estruturas corporativas e financeiras, para a formulação de planos de ação que garantam não apenas sucesso nos negócios, mas também uma imagem e reputação que condizam com suas propostas. Em meio às novas realidades e ao contexto digital, a área do Marketing se fortalece, representando hoje uma vantagem competitiva para aquelas organizações que adotam suas bases e processos.

Fundamental para o constante aprimoramento do planejamento estratégico, a busca e o domínio do uso das informações administrativas e de mercado podem garantir maior eficácia e eficiência na rotina das organizações. Frente aos avanços tecnológicos e à revolução digital que temos presenciado, agora potencializada em razão dos novos cenários advindos da pandemia, se faz necessária a constante busca de conhecimento e de atualização profissional.

Para tanto, a Universidade representa um dos pilares neste cenário desafiador, cabendo a ela fomentar o conhecimento com pesquisas, teorias e as práticas necessárias para aprimoramento das pessoas e a consequente expansão das empresas onde encontram-se inseridas. A oferta de cursos que contemplem essa desafiadora demanda, faz parte do escopo da Unilasalle. A Universidade, sempre atenta, vem oferecendo cursos de pós-graduação em várias áreas, em formatos diversificados, entre eles o ensino a distância, e que permitam a continuidade de uma formação de qualidade de seu público discente.

Partindo desta premissa e tendo como objetivos a inovação e o compartilhamento de conhecimento, surge então a proposta deste material, que reúne conteúdos de cursos de pós-graduação, representando uma coletânea dos e-books adotados pelas disciplinas dos mesmos.

A Coletânea "Marketing: Estratégia e Inovação no Contexto Digital" está composta pelos dez e-books que foram produzidos por professores da Universidade e que compõem esse curso de pós-graduação, cujos conteúdos tive o privilégio de organizar durante a sua concepção.

O capítulo 1, “Gestão Contemporânea”, produzido pelo Professor Pedro Faccio De Conto, apresenta modelos de gestão organizacional e estratégica relevantes na atualidade, frente ao atual ambiente de incertezas e mudanças. Na sequência analisa tendências para a prática da liderança neste cenário mutante e de conflito de interesses, e apresenta reflexões acerca do gestor contemporâneo.

A disciplina “Gestão de Marketing”, organizada pela professora Cristiane Duarte de Arruda, gerou o capítulo 2, que aborda inicialmente as fases do Marketing, ou seja, desde o 1.0 até o atual 4.0, como também seus pilares representados pelos 7Ps. A parte referente ao posicionamento mercadológico apresenta as possibilidades de posicionamento de negócios de forma estratégica, como também as definições e a metodologia de Inbound Marketing. Finalizando o conteúdo da disciplina, é abordado o Plano de Marketing e seus desdobramentos.

O capítulo 3, da disciplina de “Liderança e Administração de Equipes no Contexto da Inovação”, produzido pela professora Alessandra Rodrigues Gonzaga, considera os desafios do novo contexto organizacional ancorados na inovação e mudança. Na sequência aborda o conjunto de competências necessárias para todos os níveis de lideranças nas empresas e instituições, como também a formação e desenvolvimento de equipes inovadoras.

No capítulo 4, “Gestão Estratégica e Competitividade”, organizado pelo professor Pedro Faccio de Conto, são abordadas inicialmente considerações relacionados às dimensões da estratégia organizacional. Na sequência apresenta relevantes questões que passam pela importância do planejamento estratégico e sua implicações, vantagem competitiva e ferramentas de gestão e de melhorias dos processos internos.

Nos conteúdos do capítulo 5, de autoria da professora Gisele Xavier de Freitas, encontramos aprofundamentos do tema “Formação e Administração de Preços”, que ressaltam a importância dos custos e dos tributos na definição de preços de venda. O ambiente dos negócios e sua influência nos preços, custos e valor percebidos, assim como os métodos de definição e de administração de preços, são conteúdos que fazem parte deste material.

O capítulo 6, da disciplina de “Comportamento do Consumidor”, foi organizado pelo professor José Fernando Fagundes de Azevedo e traz no seu escopo análises do consumidor e definições que vão desde o comportamento de compra no varejo, na indústria e serviços, físico e on-line, até o consumidor na era digital. Experiência de consumo e os processos de compra e pós-compra, assim como os influenciadores de comportamento e consumo também integram este e-book.

"Estratégias de Marketing" é o tema do capítulo 7, produzido pela professora Lorena Risse. Nele encontramos conteúdos relacionados às estratégias inovadoras no composto de Marketing, assim como segmentação e posicionamento de mercado, programas de relacionamento e fidelização de clientes e estratégias para os diferentes canais de venda. Branding, mercados consumidores organizacionais e inovação em Marketing também são assuntos abordados nesta disciplina.

O capítulo 8 apresenta o tema "Inteligência de Mercado e Tomada de Decisão". Organizado pela professora Maura Ferreira, aborda importantes questões relacionadas à teoria da informação e do conhecimento, passando por temas atuais como: Geomarketing, Sistemas de Informação de Marketing e fontes de informações de mercado e demanda. Estratégias de inteligência de mercado, pesquisas quantitaivas e qualitativas e as inovações na pesquisa mercadológica também integram essa disciplina.

No capítulo "Marketing 4.0 e Estratégias Para as Redes Sociais", sob responsabilidade da professora Laura Glüer, são apresentados os fundamentos do marketing digital e o planejamento de marketing para as redes. O comportamento do consumidor nas redes, o perfil de cada rede e as ferramentas e métricas estão entre os temas abordados. A parte final engloba a aplicação de tendências como storytelling, cross marketing, co-marketing e considerações sobre inteligência artificial.

Finalizando a Coletânea, o capítulo 10, "Comunicação Estratégica", organizado pelo professor Christian Gonzatti, apresenta os processos de comunicação e as suas atuais dinâmicas em organizações. Aborda os elementos da comunicação estratégica, comunicação empresarial, interna e integrada, chegando às questões de sustentabilidade e responsabilidade social. As tendências e o planejamento da comunicação estratégica integram a parte final deste e-book.

Como parte integrante das aulas on-line e dos materiais disponibilizados para os alunos do Curso de Marketing: Estratégia e Inovação no Contexto Digital, estes e-books agora passam a ser compartilhados com pessoas interessadas no assunto, indo desta forma ao encontro do importante objetivo da Universidade La Salle, que é o de gerar conhecimento.

Esperamos que essa iniciativa venha em benefício dos leitores interessados na construção e desenvolvimento do tema, ajudando a gerar competências no seu desenvolvimento profissional.

Boa leitura!

Sumário

CAPÍTULO 1

Gestão Contemporânea 15
Apresentando o Autor 16
O que Veremos Neste Capítulo? 16
1.1 Introdução 17
2.1 Gestão Tradicional e Gestão Contemporânea 18
2.1.1 Gestão da Qualidade 20
2.1.2 Gestão do Conhecimento 21
3.1 Estratégia, Planejamento Estratégico e Gestão Estratégica 23
4.1 Liderança 26
4.1.1 Liderança Contemporânea e os Conflitos de Interesses 26
4.1.2 Tendências Para a Prática da Liderança 27
5.1 Mudança e Gestão da Mudança 28
6.1 Considerações Finais 30
Referências Bibliográficas 31

CAPÍTULO 2

Gestão de Marketing 33
Apresentando a Autora 34
O que Veremos Neste Capítulo? 34
1.1 Contextualização Sobre o Marketing 35
2.1 Os Desafios do Composto de Marketing na Atualidade 38
3.1 Plano de Marketing e as Estratégias 42
3.1.1 O Processo Estratégico de Formulação, Implementação e Controle do Plano de Marketing 44
3.1.2 Análise do Ambiente Externo e Análise Interna da Organização 47
3.1.3 Alinhamento de Objetivos e a Definição de Estratégias Competitivas 49
Referências Bibliográficas 51

CAPÍTULO 3

Liderança e Administração de Equipes no Contexto da Inovação 53
Apresentando a Autora 54
O que Veremos Neste Capítulo? 54
1.1 Introdução 55
2.1 Inovação e Mudança 58
2.1.1 Inovação e Adaptabilidade 59
2.1.2 Transição Para uma Cultura de Inovação 61
3.1 Liderança Para Inovação 62
3.1.1 Perspectiva Comportamental da Liderança 63
4.1 Formação de Equipes Inovadoras 64
4.1.1 Desenvolvimento de Equipes de Trabalho 66
Referências Bibliográficas 70

CAPÍTULO 4

Gestão Estratégica e Competitividade 71
Apresentando o Autor 72
O que Veremos Neste Capítulo? 72
1.1 Introdução 73
2.1 Dimensões da Estratégia Organizacional 74
2.1.1 Origens e Evolução da Estratégia Organizacional 74
2.1.2 A Recorrente Importância do Planejamento Estratégico 75
2.1.3 Formulação de Estratégias e a Ideia do Triângulo Estratégico 78
2.1.4 Construção de Objetivos Estratégicos 79
2.1.5 Vantagem Competitiva 81
2.1.6 Posicionamento Estratégico 83
2.1.6.1 Estratégias de Nível de Negócio 84
2.1.6.2 Estratégias Corporativas 86
3.1 Ferramentas de Gestão e de Melhoria dos Processos Internos 89
4.1 Considerações 92
Referências Bibliográficas 93

CAPÍTULO 5

Formação e Administração de Preços 95
Apresentando a Autora 96
O que Veremos Neste Capítulo? 96
1.1 Contabilidade de Custos 97
1.1.1 Conceito e Classificação de Custos e Despesas 97
1.1.2 Os Custos, a Contabilidade e as Finanças 98
1.1.3 Os Custos e Seus Componentes 98
1.1.4 Estrutura de Custos 98
2.1 Componentes do Preço de Venda 99
2.1.1 Importância dos Custos na Formação do Preço 99
2.1.2 Custos e Despesas 99
2.1.3 Margem de Contribuição 99
2.1.4 Sistemas de Custeio 100
2.1.5 Tributos 101
3.1 Planejamento de Custos (Impostos de Saída) 102
3.1.1 Ações Importantes Para o Planejamento de Custos 102
3.1.2 Métodos e Definição de Preços 102
3.1.3 Elementos do Custo e Métodos de Controle 103
4.1 Formação do Preço de Venda 103
4.1.1 Conceitos de Preços (Indústria, Serviço e Comércio) 103
4.1.2 Preços, Marketing e Estratégia 104
4.1.3 Tipo de Comportamento Competitivo 104
4.1.4 Funções dos Custos 105
4.1.5 Função do Mercado 105
4.1.6 Formação do Preço de Venda – *Mark-Ups* 105
4.1.7 Conceito de Margem de Contribuição 107
5.1 Contabilidade Gerencial (Gestão e Análises) 108
5.1.1 Políticas e Administração de Preços 108
5.1.2 Políticas de Preços Para Novos Produtos (Análise de Viabilidade de Produtos e Serviços – B2B/B2C) 108
5.1.3 Sistema de Informações Gerenciais (BI/ERP) 109
5.1.4 Demonstrativos Financeiros (DRE) 109
5.1.5 Administrando os Preços (Processos de Acompanhamentos de Variáveis) 110
Referências Bibliográficas 111

CAPÍTULO 6

Comportamento do Consumidor **113**
Apresentando o Autor **114**
O que Veremos Neste Capítulo? **114**
1.1 Compreendendo o Consumidor Contemporâneo **115**
1.1.1 Definindo o Comportamento do Consumidor 115
1.1.2 Valor do Consumo 117
1.1.3 Tipos de Consumidores 117
1.1.4 Classificação das Necessidades e Desejos dos Consumidores 118
1.1.4.1 O Desejo 119
2.1 Influenciadores do Comportamento do Consumidor **119**
2.1.1 Fatores Socioculturais 119
2.1.2 Fatores Situacionais 120
2.1.2.1 Físico 120
2.1.2.2 Tempo e Humor 121
2.1.3 Fatores Psicológicos 121
2.1.4 Tomada de Decisão e Suas Variáveis 122
3.1 Entendendo o Velho e o Novo Consumidor **124**
4.1 Tendências e Papéis no Comportamento de Consumo **125**
4.1.1 Os Gêneros 126
4.1.2 Os Estilos de Vida 127
4.1.3 A Segmentação – Método Tatespace 127
4.1.4 Os Papéis Sociais no Consumo 129
5.1 O Indivíduo e a Dinâmica de Consumo **131**
5.1.1 Por Que Consumimos? 131
5.1.2 Motivação 132
5.1.3 Aprendizagem 132
5.1.4 Percepção 132
5.1.5 Memória 133
5.1.6 O Valor da Experiência de Compra do Consumidor 133
6.1 O Varejo Físico Versus o Varejo Virtual **135**
6.1.1 Consumidor na Era Digital 136
7.1 O Consumidor Organizacional **137**
Referências Bibliográficas **139**

CAPÍTULO 7

Estratégias de Marketing **141**
Apresentando a Autora **142**
O que Veremos Neste Capítulo? **142**
1.1 Estratégias de Marketing **143**
1.1.1 Mapas Iniciais: o que é uma Estratégia e Quais os Seus Passos Introdutórios? 144
1.1.2 5 Ps Para a Construção de Estratégias 146
2.1 Construindo Estratégias **147**
2.1.1 Principais Variáveis do Marketing – 7 Ps (mix de Marketing) 147
2.1.2 A Base das Ações Estratégicas 152
2.1.2.1 SMP 152
2.1.2.2 Análise SWOT 153
2.1.2.2.1 Forças 155
2.1.2.2.2 Fraquezas 155
2.1.2.2.3 Oportunidades 155
2.1.2.2.4 Ameaças 155

3.1 Planejamento Estratégico e *Branding* ***156***
3.1.1 O que é uma Marca e Como Realizá-la? 157
3.1.1.1 Plataforma de Marca 157
3.1.1.1.1 Propósito 157
3.1.1.1.2 Promessas de Marca 157
3.1.1.1.3 Atributos de Marca 157
3.1.1.1.4 Posicionamento e Identidade de Marca 158
3.1.2 Planejamento 158
4.1 Pós-Venda **159**
4.1.1 *Customer Success* – Novas Concepções de Fidelização 159
5.1 Considerações Finais **160**
Referências Bibliográficas **161**

CAPÍTULO 8

Inteligência de Mercado e Tomada de Decisão **163**
Apresentando a Autora **164**
O que Veremos Neste Capítulo? **164**
1.1 Inteligência de Mercado **165**
1.1.1 O que é? 165
2.1 Sistema de Informação de Marketing (SIM) **166**
2.1.1 O que é? 166
3.1 Busca de Dados Mercadológicos **167**
3.1.1 Fontes de Dados Primários e Secundários Para Informação Sobre Mercado e Demanda 167
3.1.2 Selecionando Dados Para Geração de *Insights* 168
4.1 Etapas do Projeto de Pesquisa de Marketing **169**
4.1.1 Definição do Problema de Pesquisa 169
4.1.2 Seleção do Método de Pesquisa 170
4.1.2.1 Pesquisa com Abordagem Exploratória, Descritiva, Confirmatória e Causal 170
4.1.2.1.1 Pesquisa Qualitativa 171
4.1.2.1.2 Pesquisa Quantitativa 172
4.1.3 Coleta de Dados 172
4.1.4 Análise dos Dados 173
4.1.5 Elaboração de Relatório Para Tomada de Decisão 174
5.1 Tendências em Pesquisa de Marketing **175**
5.1.1 Geolocalização e Imagens de Satélite 175
5.1.2 Mídias Sociais Como Fonte de Dados Secundários 175
6.1 Usando Inteligência de Mercado Para Tomada de Decisão **176**
6.1.1 Aplicação do *Big Data* (House of Cards - Netflix) 176
6.1.2 Entrevistas e Teste de Protótipos Novo Uno Fiat 177
6.1.3 Tag Experiências Literárias 178
Referências Bibliográficas **179**

CAPÍTULO 9

Marketing 4.0 e Estratégiaspara as Redes Sociais....181
Apresentando a Autora....182
O que Veremos Neste Capítulo?....182
1.1 Fundamentos do Marketing Digital....183
1.1.1 Consumidores Conectados....184
1.1.2 Subculturas Digitais Influentes....185
2.1 Novo Percurso do Consumidor....186
2.1.1 Os 5 As do Marketing Digital....186
2.1.2 Antropologia Digital....187
3.1 Planejamento de Marketing nas Redes Sociais....188
3.1.1 Compreendendo o Perfil de Cada Rede Social....188
3.1.2 O Comportamento do Consumidor em Cada Rede Social....189
3.1.3 Gestão de Crises nas Redes Sociais....190
4.1 Marketing de Conteúdo....191
4.1.1 Conteúdo Como Nova Forma de Publicidade?....191
4.1.2 Etapas do Marketing de Conteúdo....192
4.1.3 *Storytelling* Como Estratégia Narrativa....193
4.1.4 *Co-Marketing* e *Cross-Selling* Como Ferramentas de Conteúdo....193
5.1 Indicadores de Marketing nas Redes Sociais....194
5.1.1 Alcance e Engajamento....194
5.1.2 Crescimento por Canal, CTR e Tráfego....194
5.1.3 Taxas de Rejeição e Conversão....195
6.1 Estratégias de E-Commerce....196
6.1.1 Interatividade, Usabilidade e Experiência....196
6.1.2 Inteligência Artificial e Inovação....196
Referências Bibliográficas....197

CAPÍTULO 10

Comunicação Estratégica....199
Apresentando o Autor....200
O que Veremos Neste Capítulo?....200
1.1 Processos de Comunicação....201
1.1.1 Canais de Comunicação....203
1.1.1.1 Comunicação nas Redes Sociais....206
2.1 Elementos da Comunicação Estratégica....208
2.1.1 Comunicação Empresarial....208
2.1.1.1 Comunicação Interna....209
2.1.2 Comunicação Integrada....210
2.1.3 Comunicação, Sustentabilidade e Responsabilidade Social das Organizações....212
2.1.4 Tendências e Inovação em Comunicação Estratégica....213
3.1 Planejamento da Comunicação em Perspectiva Estratégica....214
Referências Bibliográficas....216

10
anos

laSalle
Business School

10 anos

CAPÍTULO 1

Gestão Contemporânea

A La Salle Business foi criada em novembro de 2011. Neste mesmo ano, ocorreu a primeira experiência Internacional de estudos da Pós-graduação *Lato Sensu*. Desde a sua criação, mais de 150 alunos já fizeram algum tipo de imersão internacional com o apoio da nossa Escola de Negócios.

Apresentando o autor

Pedro Faccio De Conto

Doutorando em Administração / Marketing pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Mestre em Relações Internacionais pela University of Westminster (Reino Unido) e Bacharel em Administração: Hab. Comércio Exterior pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Atualmente é professor da área de Gestão e Negócios da Universidade La Salle, coordenador de cursos de Pós-Graduação Lato Sensu junto à La Salle Business School e pesquisador do Grupo de Pesquisa em Tecnologia Social, Inovação e Desenvolvimento (TESSIDO - Universidade La Salle). Sua experiência de mercado contempla atividades inerentes às áreas de planejamento estratégico, gestão mercadológica, comércio internacional, logística internacional, pesquisa de mercado e marketing digital.

O que veremos neste Capítulo?

No atual contexto de globalização dos mercados e das tecnologias, cada vez maiores são as incertezas e os desafios enfrentados pelas empresas. Por isso, as organizações precisam estar preparadas para responder às demandas dos consumidores de forma rápida e precisa. Nesse contexto, o presente artigo traz uma reflexão acerca de alguns dos principais tópicos relacionados à gestão das organizações na atualidade. Serão apresentados alguns modelos relevantes de gestão organizacional e de gestão estratégica, além de tópicos relacionados à liderança no contexto da mudança e da resolução de conflitos de interesses.

1.1 Introdução

A globalização das tecnologias e dos mercados parece um processo sem volta. Por conta disso, clientes e consumidores estão cada vez mais bem informados e mais exigentes. Há, nesse contexto, cada vez mais empresas surgindo e oferecendo à sociedade produtos e serviços que entram em competição pela preferência desses clientes e consumidores.

Ao mesmo tempo, mudanças em aspectos sociais, políticos, econômicos, tecnológicos e ambientais criam também um ambiente de **alta instabilidade**, e é nesse contexto que organizações precisam aprender (ou reaprender) a funcionar. Faz-se necessário, portanto, que seus dirigentes e gestores revejam conceitos e práticas antigos, os quais talvez não mais funcionem em um ambiente tão dinâmico quanto o de hoje. As organizações, de modo geral, precisam desenvolver habilidades de adaptação e de mudança, a fim de transformarem incertezas e desafios do ambiente externo em oportunidades.

Este texto, tomando como base tal ambiente de incertezas e de mudanças, visa abordar algumas questões fundamentais aos gestores das organizações na atualidade. Primeiramente, falaremos sobre os desafios de **administrar organizações em um contexto de incertezas**, além de dois dos modelos de gestão bastante relevantes na atualidade: a gestão da qualidade e a do conhecimento. Em seguida, abordaremos a **estratégia** e a **gestão estratégica**, tópicos imprescindíveis para o gestor contemporâneo. Na sequência, falaremos sobre **liderança** no âmbito da gestão atual, sugerindo que é crescente a relevância da figura do líder para conduzir mudanças e atenuar eventuais conflitos de interesses. Além disso, trataremos de forma breve sobre a chamada **gestão da mudança**, e veremos as orientações para que os gestores criem uma verdadeira cultura da mudança nas organizações.

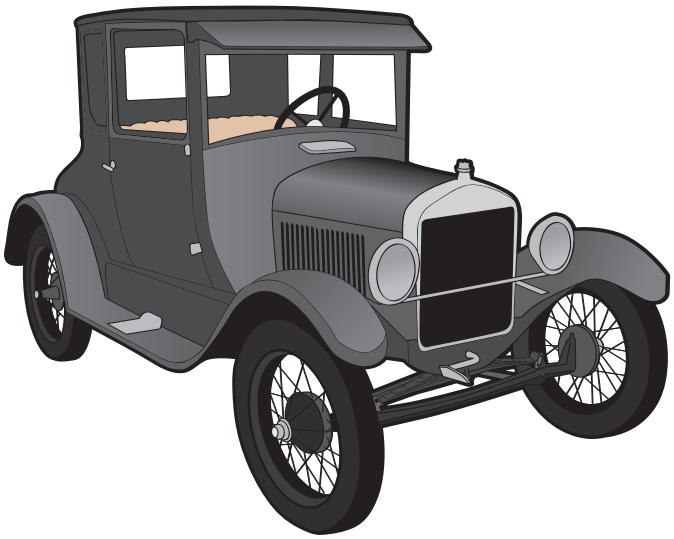
2.1 Gestão Tradicional e Gestão Contemporânea

As organizações, essas interessantes unidades sociais que se utilizam de uma série de recursos para realizarem objetivos diversos, operaram em ambientes de relativa estabilidade por muito tempo. No início do século XX, por exemplo, as empresas ofereciam produtos bastante padronizados e sua principal preocupação era o aumento da eficiência produtiva. Ou seja, as empresas buscavam maneiras de produzir em quantidade cada vez maior um tipo restrito de itens, e os consumidores é que deveriam adaptar-se ao que era ofertado.

Já pensou em uma vida assim?

A Ford e seu modelo "Ford-T" exemplificam bem essa realidade.

Figura 1 – Ford modelo Ford-T.



Fonte: 123rf.com.

A Ford foi fundada no início do século XX e, desde seu surgimento, buscou desenvolver e produzir um carro simples e padronizado que pudesse atender às necessidades dos consumidores da época, que eram básicas. Entre 1908 e 1909, ela consolidou a produção do seu "Modelo T". Dessa forma, trabalhadores cada vez mais

especializados em tarefas limitadas produziam peças padronizadas e intercambiáveis, que resultavam em veículos padronizados (LACOMBE, 2009; MAXIMIANO, 2015). Ainda assim, esses veículos atendiam às necessidades e demandas dos consumidores da época, deslumbrados com a chance de comprar um carro confiável a um preço razoável.

A partir do fim da Segunda Guerra Mundial, muitas organizações passaram a crescer enormemente e tornaram-se multinacionais, isso porque elas passaram a desenvolver e fornecer produtos e serviços relacionados às próprias guerras, e a demanda estava em franco crescimento. Ao passo que surgiam instituições como as Nações Unidas, uma ideia de integração entre os países do globo teve início. Com o fim da Guerra Fria, o processo de globalização se intensificou e a integração global, via intercâmbio crescente de economias, tecnologias e culturas, passou a permitir que o mundo fosse agora bombardeado por uma quantidade nunca antes vista de **produtos e serviços**.

No nosso século XXI, a globalização impulsiona a inovação tecnológica, os meios de comunicação, o comércio entre as nações e refina as demandas das pessoas, que cada vez estão mais bem informadas e, por isso, mais exigentes.

As organizações devem operar levando em conta as expectativas de uma série de *stakeholders* (partes interessadas), como clientes, colaboradores, fornecedores, acionistas, o governo, os órgãos reguladores e a sociedade como um todo. Nesse sentido, o **gestor contemporâneo** lida diariamente com uma realidade bastante complexa, afinal, não é fácil satisfazer aos objetivos distintos de todas essas partes interessadas na organização.

Para melhor responderem a esse ambiente tão complexo, as organizações devem adotar, hoje em dia, uma postura proativa, ou seja, atuar para influenciar as mudanças dos mercados e da sociedade, e não apenas acompanhar essas mudanças de forma passiva (WOOD JÚNIOR, 2009). Nessa lógica, é de grande importância a atuação de um gestor igualmente proativo, que consiga, na medida do possível, prever e lidar com as mudanças que impactam o funcionamento da organização.

No intuito de melhor lidar com todos esses novos desafios da gestão, é importante que os gestores compreendam alguns modelos que buscam responder melhor a esses anseios dos novos tempos. A seguir, trataremos de dois deles: Gestão da Qualidade e Gestão do Conhecimento.

2.1.1 Gestão da Qualidade

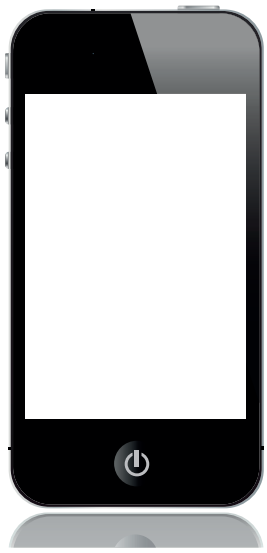
Qualidade representa muito mais do que a noção de que um produto ou serviço é bom. Para Lacombe (2009, p. 255), qualidade diz respeito a "todas as propriedades ou características de um produto ou serviço relacionadas à sua capacidade de satisfazer as necessidades explícitas ou implícitas dos que o utilizam". Nesse sentido, entendemos que qualidade tem a ver com a **busca pela satisfação plena dos consumidores**.

Na prática, a ideia ampla de qualidade perfaz uma série de atributos inerentes aos produtos e serviços ofertados. Desempenho, facilidade de uso, confiabilidade, disponibilidade, durabilidade, conformidade (produto executado conforme o projeto), facilidade de instalação, estética, assistência técnica, impacto no meio ambiente, ergonomia e valor atrelado à marca são alguns deles (CARPINETTI, 2012). Todos eles, tomados em conjunto, compõem a noção contemporânea de qualidade.

É fundamental, portanto, que as organizações contemporâneas conheçam aquilo que os clientes de fato valorizam quando da aquisição de um produto ou serviço. Afinal, se pensarmos bem, são os próprios clientes que hoje ditam o nível de qualidade a ser oferecido pelas organizações.

Se pegarmos o exemplo de um telefone celular, as pessoas podem desejar que ele:

Figura 2 – Exemplo de gestão da qualidade.



· seja confiável;

· seja fácil de operar;

· seja fácil de montar e desmontar;

· seja resistente à queda e à umidade;

· tenha garantia contra defeitos de fabricação;

· não polua o meio ambiente após o descarte;

· seja vendido por uma marca ou empresa de boa reputação.

Fonte: Elaborada pelo autor.

Não é à toa, portanto, que diversas organizações bem-sucedidas realizam gestão da qualidade na busca pela satisfação de seus clientes.

Autores como Joseph Juran, William Deming e Kaoru Ishikawa, entre outros, contribuíram para consolidar a gestão pela qualidade por meio de alguns preceitos fundamentais, como fazer certo da primeira vez, garantir a participação de todos os envolvidos na organização e promover a Gestão da Qualidade Total (ARAÚJO, 2011; CORRÊA; CORRÊA, 2012).

O termo **Gestão da Qualidade Total** (GQT, ou ainda TQM, do inglês *Total Quality Management*) representa todo um sistema de gestão que busca qualidade em todas as atividades e áreas de atuação de uma organização, desde o projeto até a assistência ao cliente final. Para gerir uma organização com base na GQT, os gestores devem abdicar de insumos de baixa qualidade, contar com colaboradores treinados e engajados, estabelecer metas desafiadoras, acompanhar de perto as atividades dos seus fornecedores e ter foco constante nas necessidades dos clientes (JONES; GEORGE, 2008; LACOMBE, 2009; KWASNICKA, 2012).

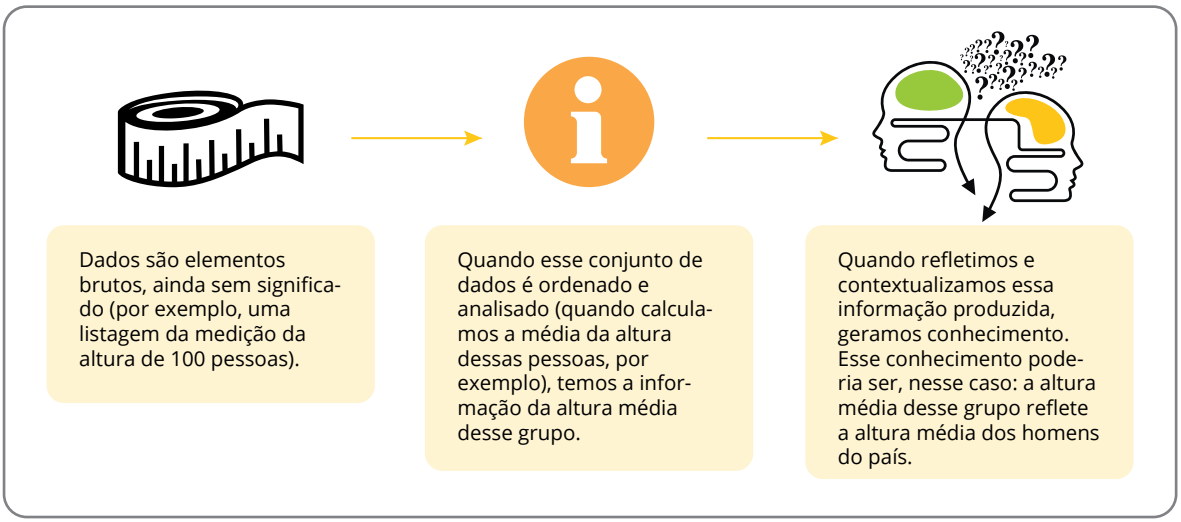
Ainda que a história da qualidade seja longa, é certo que as discussões acerca da gestão da qualidade estão longe do fim. Em um mundo altamente dinâmico, no qual consumidores estão cada vez mais informados e exigentes, as empresas devem estar atentas aos anseios e desejos dos clientes e dos mercados como um todo para oferecerem apenas produtos e serviços com altos níveis de aceitação e qualidade.

2.1.2 Gestão do Conhecimento

O rápido desenvolvimento das formas de comunicação gera e espalha pelo mundo uma quantidade enorme de informações.

No âmbito organizacional, não é diferente. As organizações e as pessoas que fazem parte delas convivem diariamente com uma quantidade muito grande de informação, e acreditamos que organizações baseadas em conhecimento identificam e usam o conhecimento coletivo e as competências de seus integrantes como base para vantagens competitivas em seus segmentos de atuação (GONÇALO; BORGES, 2010).

Figura 3 – Dados, informação e conhecimento.



Fonte: Elaborada pelo autor.

Perceba que, na prática, **os dados viram informação e a informação vira conhecimento**.

O conhecimento organizacional carrega consigo uma mistura de experiências e valores da organização e das pessoas que fazem parte dela. Ele representa tudo aquilo que os colaboradores estão aptos a realizar (ALVARENGA NETO, 2008). Nesse sentido, a gestão do conhecimento permite não só resolver problemas no âmbito organizacional, mas também ajuda a antecipá-los. O conhecimento consolidado nas empresas tende também a facilitar e impulsionar suas operações de *marketing*, gerando produtos e serviços inovadores (LACOMBE, 2009; ESCRIVÃO FILHO; PERUSSI FILHO, 2010).

O conhecimento pode ser tanto explícito quanto tácito. O **conhecimento tácito é mais subjetivo**, e circula na organização por meio de ideias e conceitos não registrados ou formalizados. Ele se origina das experiências e das interações das pessoas; assim, é mais difícil de ser comunicado ou padronizado. O **conhecimento explícito, por sua vez, é acessível por meio de registros escritos** (livros, manuais, documentos) ou mesmo gráficos (figuras, tabelas, diagramas). Dessa forma, o conhecimento explícito é muito mais claro e direto do que o tácito, e, portanto, pode ser mais facilmente comunicável e padronizável (LACOMBE, 2009).

Toda organização que pratica a gestão do conhecimento deve gerenciar a conversão do conhecimento tácito para o conhecimento explícito. É nesse processo que as organizações de fato produzem conhecimento importantíssimo para aquisição de posterior vantagem competitiva (LACOMBE, 2009; ESCRIVÃO FILHO; PERUSSI FILHO, 2010). Esse processo de **sistematização e formalização do conhecimento organizacional** permite que todos os integrantes de todos os níveis da organização possam acessar o conhecimento gerado e, posteriormente, absorvê-lo para o

aprimoramento de suas atividades. Além disso, é essencial que as organizações encorajem os colaboradores a trocar informações, conhecimento e sugestões acerca dos recursos e produtos ou serviços, bem como consolidem caminhos internos por meio dos quais o conhecimento seja gerado, formalizado e comunicado (ESCRIVÃO FILHO; PERUSSI FILHO, 2010). Os gestores de organizações baseadas em conhecimento precisam, por fim, realizar suas atividades de modo a transformar conhecimento em algo útil e produtivo (GONÇALO; BORGES, 2010).

Sendo o conhecimento um dos recursos organizacionais mais valiosos, não é surpreendente que os colaboradores com mais conhecimento sejam, muitas vezes, no que diz respeito ao indivíduo, aqueles mais valorizados. Com relação ao coletivo, fala-se muito na gestão do capital intelectual, que perfaz uma espécie de somatório do conhecimento individual de todos os participantes de uma dada organização (LACOMBE, 2009). Trata-se certamente de um ativo intangível de grande importância – talvez o mais importante – para as organizações contemporâneas. Afinal de contas, o valor de muitas empresas hoje está muito mais relacionado ao seu capital intelectual do que ao conjunto de seus outros recursos (por exemplo: físicos ou financeiros). Exemplo desse raciocínio é encontrado em empresas como Facebook ou Instagram, que empregam poucas pessoas em comparação a grandes indústrias e têm valor de mercado superior.

3.1 Estratégia, Planejamento Estratégico e Gestão Estratégica

Estratégia é um termo utilizado nos mais variados contextos da vida social – muitas vezes de forma equivocada. Autores como Cruz e Myczkowski (2016), Oliveira (2016), Maximiano (2011) e Camargo e Dias (2003) remetem as origens da estratégia aos escritos do autor Sun Tzu no século V-VI a.C., especialmente aqueles encontrados em seu livro "A Arte da Guerra". A palavra estratégia em si é de origem grega e significa "a arte do general". Na verdade, esse raciocínio "da guerra" é facilmente transferível à realidade da competição entre as organizações.

Estratégia é um exercício de **enxergar o futuro da organização a partir do presente**, ou, em outras palavras, uma "viagem de ida e volta entre presente e futuro" (OLIVEIRA, 2016, p. 43). Para Tavares (2010), a teoria sobre estratégia aplicada às organizações passou por três grandes momentos. Antigamente, em um mundo ainda relativamente estável e previsível, priorizava-se muito a realização de um planejamento financeiro. Posteriormente, e com as crescentes instabilidade e mutabilidade dos ambientes, surgiu a preocupação com o planejamento a longo prazo, que, por sua vez, deu lugar ao **planejamento estratégico**.

O planejamento estratégico é uma atividade organizacional de longo prazo que questiona todas as ações de uma organização, revendo o estágio no qual ela se situa hoje e o estágio no qual ela pretende estar no futuro. Assim, essa técnica considera todo o ambiente interno à organização e busca protegê-la da grande instabilidade do ambiente externo, sendo uma ferramenta gerencial que tem contribuído muito para o sucesso de diversas organizações (OLIVEIRA, 2012).

Apesar da sua grande relevância, alguns autores defendem que, atualmente, os gestores deveriam pensar além do planejamento estratégico e abraçar a ideia da **gestão estratégica**, o que configura um quarto momento nessa trajetória da estratégia. Entendemos a gestão estratégica como um processo que envolve toda a organização e visa seu crescimento e sobrevivência por meio da adaptação frequente da sua estratégia e de sua estrutura, o que possibilita que a organização se antecipe e também reaja às mudanças (COSTA, 2008). Esse processo permite que a organização reúna o plano estratégico e a sua implementação no mesmo processo, garantindo que os mais diversos níveis da organização participem da implementação da estratégia e que a organização não descuide da sua competitividade e mantenha o foco no mercado (TAVARES, 2010).

Figura 4 – Significado de estratégia, planejamento estratégico e gestão estratégica.

Fonte: Elaborada pelo autor.

Uma das ferramentas mais reconhecidas para uma gestão eficiente e efetiva da estratégia organizacional é o ***Balanced Scorecard* (BSC)**. O BSC surgiu nos anos 1990, quando se sentia que os indicadores econômicos e financeiros não mais serviam para ilustrar bem o desempenho de uma organização. O BSC promove o uso de diversos indicadores não financeiros (por exemplo: rotatividade dos colaboradores, satisfação dos clientes, responsabilidade social e ambiental, *market share*) e não demorou para que seu uso se ampliasse e a ferramenta se tornasse aplicável à gestão estratégica da organização (COSTA, 2007; AGUILERA; LAZARINI, 2009; TAVARES, 2010).

O BSC também ganhou notoriedade ao buscar traduzir a missão (razão de ser da organização) e suas estratégias em um conjunto de medidas balanceadas de desempenho, que, tomadas em conjunto, auxiliam na gestão estratégica (KAPLAN; NORTON, 2011). Na realidade, dentro das suas quatro perspectivas (Financeira, Mercado e Clientes, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento), podem ser desenvolvidos indicadores relativos às mais variadas atividades organizacionais, o que contribui para que a estratégia antes formulada agora seja desdobrada e implementada por todos os níveis e tarefas da organização.

Na prática, o BSC é apenas uma das diversas ferramentas disponíveis aos gestores para implementarem e controlarem estratégias organizacionais. Tavares (2010, p. 34) comenta que "não existe uma forma única de abordar a gestão estratégica", e que a gestão estratégica "deve ser adequada à peculiaridade de cada organização". As discussões acerca de gestão estratégica estão longe do esgotamento, e o processo prático de formular, adotar, implementar e controlar uma ou mais estratégias em uma organização contemporânea sempre carregará consigo risco, mas também aprendizado.

4.1 Liderança

Dificilmente uma organização terá sucesso sem a atuação de um grande **líder** (LACOMBE, 2009; MAXIMIANO, 2011). As intensas mudanças evidenciadas nos ambientes interno e externo às organizações têm reforçado ainda mais a relevância da atuação desse profissional, especialmente para influenciar e conduzir organizações em processos de mudança.

A liderança é normalmente estudada dentro da "função direção", que se refere aos modos pelos quais os administradores se relacionam com seus subordinados. Entretanto, administrador e líder não são sinônimos. Em tese, o gestor goza de autoridade formal, foca mais no presente, e lida com estruturas e sistemas da organização no intuito de maximizar a eficiência e os resultados. O líder, em contrapartida, vislumbra o futuro, desafia o *status quo*, é mais flexível, e inspira e motiva as pessoas no intuito de atingir os objetivos estratégicos da organização (LACOMBE, 2009; TOLFO, 2010; KWASNICKA, 2012).

Atualmente, a diferença entre líder e administrador torna-se cada vez mais clara e fundamental, especialmente quando novas formas de estruturação do trabalho têm demandado líderes com competências bem particulares. A atuação do líder tem se tornado imprescindível para conduzir processos de adaptação e mudança organizacional. Em um mundo de alta competição, os líderes, por meio de suas práticas, podem criar uma interface de motivação dos colaboradores para que estes atinjam mais altos níveis de eficiência, produtividade e excelência no atendimento às necessidades dos clientes. Ainda assim, essa tarefa não é sempre fácil, visto que, em diversas ocasiões, os colaboradores possuem interesses e prioridades distintos em relação às vontades das organizações.

4.1.1 Liderança Contemporânea e os Conflitos de Interesses

É certo que algumas pessoas podem apresentar objetivos comuns com aqueles relacionados ao sucesso da organização. Entretanto, de modo geral, os "objetivos ou pontos de vista individuais estão acima dos organizacionais" (SIN OIH YU, 2011, p. 132). Para o mesmo autor, no momento da contratação, as organizações já buscam profissionais que saibam conciliar seus próprios interesses com aqueles das instituições contratantes.

Quando decide participar de uma organização (ou seja, tornar-se um funcionário ou colaborador), o indivíduo abre mão de algum grau de liberdade e concorda, em maior ou menor grau, a moldar-se aos preceitos da instituição. Ainda assim, os colaboradores, de maneira geral, buscam valorização, crescimento pessoal e profissional, remuneração

adequada e oportunidades de treinamento. As organizações, por sua vez, tendem a buscar crescimento, aumento do faturamento, inovação, reconhecimento e melhora de sua imagem. Na realidade, o conflito de expectativas entre pessoas e organização sempre acontecerá, e sempre haverá espaço para contestação, uma vez que expectativas de ambas as partes nunca são totalmente completas (WOOD JÚNIOR, 2009).

Para Sin Oih Yu (2011), conflitos de interesses são comuns. Desde que os interesses das pessoas em questão não se sobressaiam àqueles da organização, é possível que esta última tenha sucesso, se conseguir conciliar os interesses diversos. Nesse contexto, um dos papéis mais importantes do líder na atualidade é o de "mediador" desse confronto. Por meio da construção de valores e significados que pessoas e organizações possam compartilhar, a performance da organização tende a ser bastante positiva (WOOD JÚNIOR, 2009).

Peter Senge, autor que deu origem à teoria das "organizações que aprendem", listou cinco princípios (ou "disciplinas") que formaram a base do estudo da aprendizagem organizacional. Uma dessas disciplinas refere-se à **construção de uma visão compartilhada** (JONES; GEORGE, 2008; ESCRIVÃO FILHO; PERUSSI FILHO, 2010; FLEURY; OLIVEIRA JÚNIOR, 2011). A visão compartilhada representa o entusiasmo que as pessoas têm por participarem de determinada organização e por aprenderem de forma contínua dentro dela. Para Lacombe e Heilborn (2015, p. 504), a visão compartilhada é "uma prática que envolve as habilidades de descobrir 'imagens de futuro' compartilhadas que estimulem o compromisso genuíno e o envolvimento, em vez de mera aceitação". Ela permite conectar as pessoas por intermédio de aspirações em comum, e isso tende a criar um foco e uma energia muito grandes, não apenas em nível individual, mas também de grupo (FLEURY; OLIVEIRA JÚNIOR, 2011).

A fim de conciliar os interesses de indivíduos e organizações, é recomendável que os líderes façam com que os colaboradores entendam que todas as atividades organizacionais – mesmo aquelas que parecem mínimas e insignificantes – são importantes e estão interconectadas, que as pessoas tenham liberdade de expressão e de troca de ideias, e que trabalhem juntas de modo a partilhar da visão da organização (CHIAVENATO, 2016).

4.1.2 Tendências Para a Prática da Liderança

Acreditamos que a figura do líder tende a ser cada vez mais vista como a de um **facilitador**. Nesse sentido, deseja-se que o líder habilite os seus comandados a realizarem, juntos, tarefas que dificilmente conseguiriam sozinhos. O exercício contemporâneo da liderança passa por conhecer, de forma sólida, a missão, a visão e objetivos da organização, ter a capacidade de realizar avaliação e prover *feedbacks*, e buscar aprendizado constante (TOLFO, 2010).

Merece também destaque a relação do líder com a do *coach*. O *coach*, assim como um treinador de uma equipe esportiva, busca influenciar o comportamento e o desenvolvimento dos seus orientados. Para Oliveira (2015), *coaching* é a atividade de aconselhamento entre o *coach* e o *coachee* (pessoa que está recebendo o processo de *coaching*), e visa o desenvolvimento pessoal e/ou profissional deste indivíduo. Surge também a crescente importância da atuação do *coaching* externo, profissional que pode, dentre outras atribuições, atuar no desenvolvimento de lideranças, em especial junto a executivos e membros da alta direção, no intuito de impulsionar o desenvolvimento de gestores para que se tornem verdadeiros líderes e levem suas empresas na direção do sucesso (BARBIERI, 2013).

Igual atenção tem recebido a ideia da liderança como "administração de sentido". Essa lógica promove que os líderes sejam capazes de dar (ou reconfigurar) sentido ou significado àquelas atividades que as pessoas realizam na organização. Dessa forma, os líderes também transmitem aos demais colaboradores a visão da organização (BERGAMINI, 2009).

5.1 Mudança e Gestão da Mudança

As organizações variam muito em termos de tamanho, atividade e finalidade. Ainda assim, todas elas, hoje, operam em ambientes mais mutáveis e dinâmicos do que as organizações que as antecederam. Foi-se o tempo no qual as organizações operavam com previsibilidade em ambientes tranquilos e estáveis. Atualmente, parece que a **única certeza é a mudança**.

O problema é que mudar não é fácil. Mudança, ao contrastar o velho com o novo, muitas vezes causa incômodo, faz rever hábitos e crenças, gera incerteza e conflito, questiona o *status quo*. Colaboradores, frente à possibilidade de mudanças, podem ficar desconfortáveis e inseguros. Por exemplo, a implantação de um novo *software* pode fazer com que os colaboradores de uma empresa não se sintam aptos a operá-lo, assim como a expansão da empresa poderia envolver a construção de uma nova sede em outro bairro e fazer com que as pessoas tenham que adaptar suas rotinas de transporte.

Ainda assim, a mudança busca fins válidos. É um processo que muda a situação atual na busca por mais eficiência. Para Jones e George (2008, p. 401), mudança organizacional é "o movimento de uma organização, que se distancia de seu atual estado e encaminha-se para um futuro desejado, de modo a aumentar sua eficiência e efetividade".

A **gestão da mudança** está bastante relacionada com a atividade de controle, que é parte essencial do trabalho de todo administrador. Isso porque, por meio do controle, os gestores medem não apenas o desempenho de processos e pessoas, mas da organização como um todo. Esse controle organizacional tipicamente é feito por meio do acompanhamento de indicadores diversos, como satisfação dos clientes, nível de desperdício, volume de custos, faturamento, percentual de lucro, rotatividade dos funcionários, *market share*, entre outros. Lembre-se de que a ferramenta *Balanced Scorecard*, que você conheceu neste texto, auxilia no controle organizacional por meio de indicadores.

Na prática, organizações de sucesso controlam e mudam ao mesmo tempo. Empresas como a Netflix ou a Amazon, por exemplo, estão frequentemente renovando ou adaptando seu *mix* de produtos e serviços, ao mesmo tempo que praticam gestão tradicional, isto é, cuidam da eficiência de suas atividades que mudam menos.

Para que os gestores de hoje prepararem melhor suas organizações para uma boa gestão da mudança, eles devem, segundo Jones e George (2008), Wood Júnior (2009) e Chiavenato (2014b):

Figura 5 – Passos para uma boa gestão da mudança.

Fonte: Elaborada pelo autor.

A estrutura e a cultura de uma organização são condições importantes para o sucesso de um processo de mudança. **Organizações de estrutura mecânica** – aquelas mais rígidas e engessadas, com muitas regras, pouca autonomia para as pessoas e centralização das decisões – tendem a dificultar tanto a implementação de mudanças quanto o reconhecimento da necessidade de mudar. Em contrapartida, as chamadas **organizações orgânicas** – que descentralizam as decisões, proporcionam mais liberdade e flexibilidade aos colaboradores, usam menos regras e têm menos burocracia, são estruturadas de forma mais horizontal e estimulam o espírito de equipe – tendem a ser mais ágeis para contemplar e implementar mudanças importantes (JONES; GEORGE, 2008; CHIAVENATO, 2014a).

Alguns autores acreditam que as organizações do tipo mecânico funcionam melhor em ambientes estáveis e previsíveis e sofrem menos influências externas (políticas, sociais, econômicas, entre outras), ao passo que as estruturas orgânicas serviriam melhor a ambientes mais mutáveis e instáveis.

Por quanto tempo mais haverá ambientes ou mesmo negócios estáveis? Aliás, será que alguma empresa no mundo ainda opera em um ambiente de tranquilidade?

O certo é que parece não haver alternativa à mudança. Mudar é um imperativo nos dias turbulentos de hoje. Não é à toa que as organizações mais bem-sucedidas da atualidade são aquelas que concebem a ideia da mudança e permitem-se mudar sempre que necessário.

6.1 Considerações Finais

Na conjuntura atual, não é mais possível administrar organizações com a mentalidade das épocas mais tranquilas. Hoje, o gestor contemporâneo precisa levar em conta que a imprevisibilidade dos eventos sociais, políticos, econômicos, tecnológicos e ambientais pede por uma renovação nas práticas de gestão.

A tendência é que a organização do futuro esteja cada vez mais orientada a seus clientes e, assim, não descuide da qualidade e gerencie adequadamente o seu conhecimento e o seu capital intelectual para agir de forma proativa frente à concorrência. Mais do que isso, a organização ideal levará cada vez mais em conta as expectativas mútuas dos diversos *stakeholders*, e penderá para a estrutura orgânica em vez da mecânica, pois assim poderá adaptar-se melhor. Nesse contexto, deverá crescer a importância da atuação de líderes como motivadores, treinadores e propagadores da missão da organização.

Referências Bibliográficas

AGUILERA, J. C.; LAZARINI, L. C. **Gestão Estratégica de Mudanças Corporativas.** São Paulo: Saraiva, 2009.

ALVARENGA NETO, R. C. D. de. **Gestão do conhecimento em organizações:** proposta de mapeamento conceitual integrativo. São Paulo: Saraiva, 2008.

BARBIERI, U. F. **Gestão de Pessoas nas Organizações:** a Aprendizagem da Liderança e da Inovação. São Paulo: Atlas, 2013.

BAUER, R. **Gestão da mudança:** caos e complexidade nas organizações. São Paulo: Atlas, 2009.

BERGAMINI, C. W. **Liderança:** administração do sentido. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CAMARGO, M. A. de. DIAS, A. T. **Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa:** uma síntese teórica. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 10, n. 1, jan./mar. 2003.

CARPINETTI, L. C. R. **Gestão da qualidade:** conceitos e técnicas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos:** fundamentos básicos. 8. ed. rev. e atual. Barueri, SP: Manole, 2016.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos:** os novos horizontes em administração. 3. ed. Barueri, SP: Manole, 2014a.

CHIAVENATO, I. **Administração:** teoria, processo e prática. 5. ed. Barueri, SP: Manole, 2014b.

CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C. A. **Administração de produção e operações:** manufatura e serviços: uma abordagem estratégica. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

COSTA, E. A. da. **Gestão Estratégica:** da empresa que temos para a empresa que queremos. São Paulo: Saraiva, 2007.

CRUZ, S. MYCZKOWSKI, M. H. B. Estratégia Empresarial – sua empresa vai precisar de uma. In: DELBONI, C. **Gestão Empresarial Contemporânea.** Jundiaí: Paco. 2016, cap. 4, p. 57-64.

ESCRIVÃO FILHO, E. PERUSSI FILHO, S. (Org.). **Teorias da administração:** introdução ao estudo do trabalho do administrador. São Paulo: Saraiva, 2010.

FLEURY, M. T. L. OLIVEIRA JÚNIOR, M. de M. (Org.). **Gestão Estratégica do Conhecimento:** integrando aprendizagem, conhecimentos e competências. 1. ed. 7. reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

GODOY, J. M. T. de. O mundo fabril nas concepções de Taylor, Fayol e Ford. **Revista Esboços**, Florianópolis, v. 17, n. 24, p. 37-70, dez. 2010.

GONÇALO, C. R. BORGES, M. de L. A Gestão do Conhecimento Organizacional In: BITENCOURT, C. et al. **Gestão Contemporânea de pessoas:** novas práticas, conceitos tradicionais. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

JONES, G. R.; GEORGE, J. M. **Administração contemporânea.** 4. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia:** como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. 17. ed. Rio de Janeiro: Elsevier: Campus, 2001.

KWASNICKA, E. L. **Introdução à Administração.** 6. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2012.

LACOMBE, F. **Teoria Geral da Administração.** São Paulo: Saraiva, 2009.

LACOMBE, F. HEILBORN, G. **Administração:** princípios e tendências. 3. edição. São Paulo: Saraiva, 2015.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração.** Ed. Compacta. 2. ed. revista e atualizada. São Paulo: Atlas, 2011.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à teoria geral da administração.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

OLIVEIRA, A. J. G. de. Planejamento – um processo constante e dinâmico nas organizações. In: DELBONI, C. **Gestão Empresarial Contemporânea.** Jundiaí: Paco. 2016. p. 41-56.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Coaching, mentoring e counseling:** um modelo integrado de orientação profissional com sustentação da universidade corporativa. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Teoria geral da administração:** uma abordagem prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SIN OIH YU, A. (Coord.). **Tomada de decisão nas organizações:** uma visão multidisciplinar. São Paulo: Saraiva, 2011.

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

TOLFO, S. da R. Diferentes Abordagens no Estudo da Liderança. In: BITENCOURT, C. et al. **Gestão Contemporânea de pessoas:** novas práticas, conceitos tradicionais. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

WOOD JR., T. (Coord.). **Mudança organizacional.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

WRIGHT, P. L.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. A. **Administração estratégica:** conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

laSalle
Business School

10 anos

CAPÍTULO 2

Gestão de Marketing

Em 2015, alunos do MBA em Gestão de Projetos da La Salle Business School foram premiados junto ao PMI (*Project Management Institute*). No ano seguinte, foi a vez do MBA em Inovação em Design de Serviços, este premiado no 6ª Prêmio Bornancini de Design.

Apresentando a autora

Cristiane Duarte de Arruda

Mestre em Administração. Pesquisadora na Linha de Sustentabilidade em Organizações. Especialista em Marketing. Graduação em Administração de Empresas. Professora do Curso de Marketing na Universidade La Salle de Canoas/RS. Docente em cursos de Pós-Graduação/MBA. Avaliadora/revisora *ad hoc* da RACE – Revista de Administração, Contabilidade (Qualis B2) em Administração, Contabilidade e Turismo. Consultora na área de Marketing.

O que veremos neste Capítulo?

Em um cenário marcado pela competitividade e ambientes cada vez mais complexos, o marketing transcende sua área e perpassa todas as demais, requerendo o conhecimento e o aprimoramento de técnicas de gestão. Nesta disciplina, estudaremos os aspectos que colaboram para o desenvolvimento da gestão de marketing a partir da visão sistêmica e do raciocínio estratégico/tático. Abordaremos o processo de formulação, implementação e controle do plano de marketing para o alinhamento dos objetivos organizacionais tendo, por consequências, o destaque da organização no mercado e o êxito empresarial.

1.1 Contextualização Sobre o Marketing

O marketing pode ser definido como a capacidade de compreender e, por consequência, atender às necessidades e aos desejos do público-alvo de determinada organização. Ele objetiva o estudo do mercado e seu conceito tem passado por profundas transformações, especialmente após o ano 2000, com o advento da economia mais globalizada.

O marketing nos últimos anos passou por três principais fases: Marketing 1.0, 2.0 e 3.0. Inicialmente, com a padronização dos produtos por causa da Revolução Industrial, o marketing teve como foco o produto, e, por conseguinte, o objetivo da venda, ou seja, na rentabilidade em escala para atender a um mercado de massa. Essa fase Marketing 1.0 é a inicial, em que os produtos eram considerados pouco robustos. Conforme Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010, p.3), o Modelo T, de Henry Ford, o qual dizia que o carro poderia ser de qualquer cor, desde que fosse preto, traduzia a essência da estratégia do Marketing 1.0.

Em seguida, com o surgimento de novos competidores e uma conjuntura de mercado marcada pela "era da informação", houve a necessidade de mudança de foco; agora, não mais se centrava no produto, mas no consumidor. Essa fase ficou conhecida como Marketing 2.0. Nesse momento, a preocupação estava em buscar a satisfação dos clientes e a retenção dos consumidores; com o advento das novas tecnologias, foi possível fortalecer as estratégias de relacionamento com o cliente. Para Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010, p. 4) na fase do Marketing 2.0 "os consumidores estão em melhor situação porque suas necessidades e desejos estão sendo atendidos".

Esse modelo sustentou-se até o momento em que novamente o mercado passou a ser impactado por outra significativa transformação, impulsionada por uma nova onda tecnológica (considerada mais sofisticada, mais avançada e acessível) e pela era da colaboração. Tal momento é conhecido como Marketing 3.0 e seu objetivo principal é tornar o mundo um lugar melhor; sua essência é ligada aos valores organizacionais.

Nessa nova perspectiva, o consumidor passa a ser visto não apenas como mero comprador, mas, sim, como ser humano pleno, dotado de coração, mente e espírito. Esse consumidor é considerado mais bem informado e, por isso, mais exigente. Outra mudança proporcionada pelo contexto do Marketing 3.0 é que as empresas passaram a assumir responsabilidades principalmente nos âmbitos social e ambiental. De acordo com Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010, p. 4), "cada vez mais os consumidores estão em busca de soluções para satisfazer seu anseio de transformar o mundo globalizado num

mundo melhor". Ainda conforme os autores, as empresas que praticam o Marketing 3.0 acabam contribuindo em termos de missões, visões e valores oferecendo soluções para os problemas da sociedade.

Devemos ter a compreensão de que esse amadurecimento do Marketing 1.0 para o 2.0 e, posteriormente, para o 3.0 não significa que todas as empresas o tenham acompanhado, pois ainda podemos encontrar as que atuam na perspectiva do Marketing 1.0. É importante sabermos que, em virtude de o Marketing estar voltado para o mercado, ele acaba mudando seus aspectos de ordem conceitual, assim como seu foco. O quadro a seguir resume a evolução do Marketing compreendendo as três respectivas fases:

Quadro 1 – Comparação entre Marketing 1.0, 2.0 e 3.0.

	MARKETING 1.0: CENTRADO NO PRODUTO	MARKETING 2.0: VOLTADO PARA O CONSUMIDOR	MARKETING 3.0: VOLTADO PARA OS VALORES
Objetivo	Vender produtos/ serviços	Satisfazer e reter os consumidores	Fazer do mundo um lugar melhor
Forças propulsoras	Revolução Industrial	Tecnologia da informação	Nova onda de tecnologia
Como as empresas veem o mercado	Como compradores de massa, com necessidades físicas	Como consumidores inteligentes, dotados de coração e mente	Como seres humanos plenos, dotados de coração, mente e espírito
Conceito de marketing	Com foco no desenvolvimento de produto	Com foco na diferenciação (produtos e serviços)	Com foco nos valores
Diretrizes de marketing da empresa	Com base na especificação do produto	Com base no posicionamento do produto e da empresa	Com base na missão, visão e nos valores organizacionais (identidade estratégica organizacional)
Proposição de valor	Funcional	Funcional e emocional	Funcional, emocional e espiritual
Interação com consumidores	Transação do tipo um para um	Relacionamento um para um	Colaboração de um para muitos

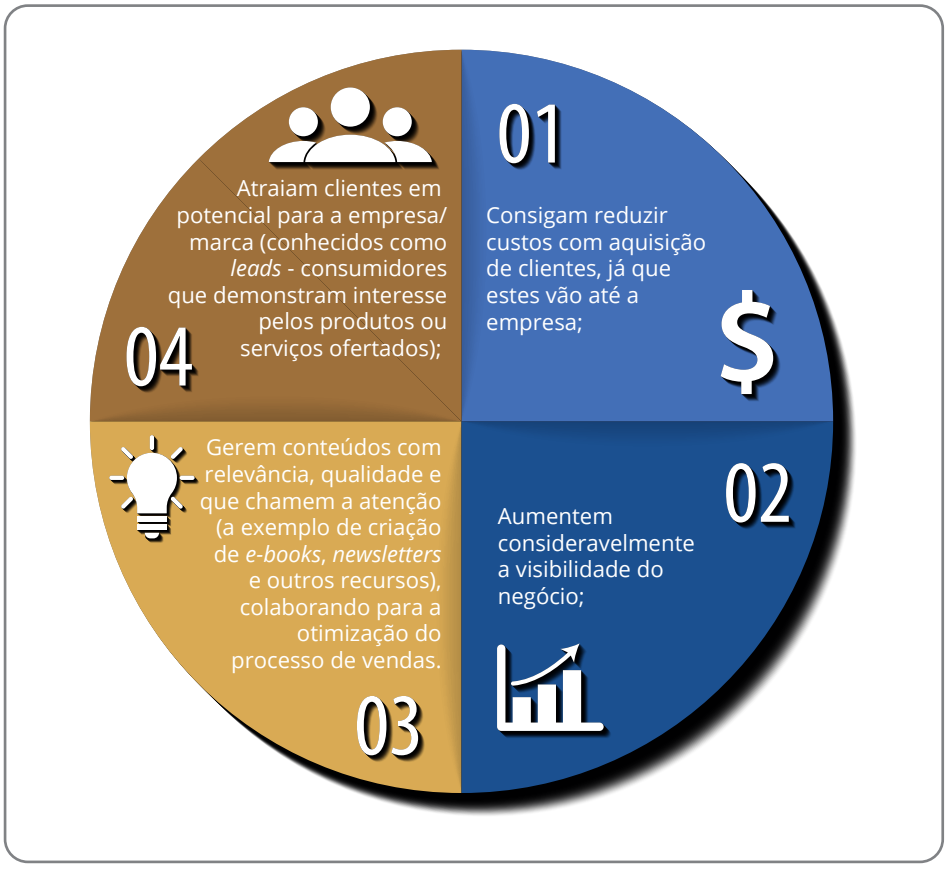
Fonte: Adaptado de Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010).

Novamente com vistas às transformações do mercado, estamos vivenciando a fase do Marketing 4.0. Sua essência está no marketing digital, sendo considerado uma consequência natural do Marketing 3.0. De acordo com Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017), acredita-se que a convergência da tecnologia levará à convergência entre o marketing digital e o marketing tradicional. Em razão da alta tecnologia, as pessoas desejam um contato próximo e, quanto mais sociais somos, mais desejamos que as coisas sejam feitas à nossa medida.

Ainda conforme os autores, o marketing deve adaptar-se às mudanças do consumidor em detrimento da economia digital. Portanto, o marketing digital utiliza-se do marketing convencional adaptado aos meios digitais como forma de conquistar e fidelizar clientes, bem como vender e aumentar *market share*.

Para Chaffey (2014), o marketing digital é considerado mais um campo relacionado com o *e-commerce*, usado cada vez mais por agências especializadas em *e-marketing*. Dentro do marketing digital, insere-se o marketing de atração, também conhecido como "*inbound marketing*", que objetiva "ser encontrado no mundo on-line, em vez de interromper clientes com as ações tradicionais para obter deles a atenção para seus anúncios, *websites*, produtos e assim por diante" (STRAUSS; FROST, 2011, p. 13). Podemos entender então que a principal diferença entre o marketing tradicional (chamado de *outbound marketing*) para o *inbound marketing* é o fato de que, neste último, **quem procura pela empresa é o cliente**.

Figura 1 – Possibilidades da estratégia de *inbound marketing* nas espresas.



Fonte: Elaborada pelo autor.

Nesse sentido, percebemos que há a necessidade de criar uma nova forma de fazer a gestão de marketing e, por consequência, negócios. Sabemos que há negócios ruindo e, em contrapartida, outros surgindo. Vamos acompanhar outro exemplo: tempos atrás, um concorrente de um hotel poderia ser considerado outro hotel de igual proporção ou outra forma de hospitalidade indireta. Hoje, sabemos que a maior rede de hospedagem do mundo sequer possui um quarto: o Airbnb é considerado um serviço *on-line* comunitário inovador que possibilita que pessoas anunciem e façam suas reservas de acomodações/formas de hospedagem por meio de um aplicativo/*site*.

Essa realidade é fruto do momento em que vivemos, marcado por uma concorrência contextualizada em novos formatos. Não adianta batermos de frente, pois são modelos de negócios que vieram para facilitar essencialmente a vida do consumidor e outros mais surgirão e nos obrigarão a rever a forma como fazemos marketing.

Percebemos, assim, a importância de estarmos em sintonia com o mercado para entendermos que o marketing e suas estratégias mudam constantemente. É necessário então fazermos o seguinte questionamento: quais são os desafios que você enxerga quanto à formulação das estratégias de marketing para as empresas na conjuntura atual?

2.1 Os Desafios do Composto de Marketing na Atualidade

Conforme vimos na seção 1, uma das transformações no ambiente empresarial nos últimos anos deve-se ao aumento do nível de competitividade, que ocasionou significativas mudanças na maneira de as empresas gerirem o marketing. Por conta disso, o seu composto de marketing, conhecido como os "4 Ps", idealizado por McCarthy em 1960, também sofreu alterações, ou melhor, foram agregadas novas variáveis.

A seguir, vamos rever o composto de marketing de McCarthy, que envolve quatro elementos: Produto (*Product*), Preço (*Price*), Praça ou Ponto de Venda (*Place*) e Promoção (*Promotion*). Nesse contexto, apresentamos as principais variáveis de marketing dentro da perspectiva de cada P, conforme o quadro a seguir:

Quadro 2 – Os quatro Ps do *Mix* de *Marketing*.

VARIÁVEIS DO *MIX* DE MARKETING: 4 PS	
Produto	Variedade Qualidade *Design* Características Nome da marca Embalagem Tamanhos Serviços Garantias Devoluções
Preço	Preço de lista Descontos Bonificações Prazo de pagamento Condições de financiamento
Praça (Ponto de Venda)	Canais Cobertura Sortimentos Locais Estoque Transporte
Promoção	Promoção de vendas Propaganda Força de vendas Relações públicas Marketing direto

Fonte: Kotler e Keller (2012, p. 24).

Além dos 4 Ps tradicionais, há autores que incluem mais "Ps"; por exemplo, há os 7 Ps que se aplicam a serviços: Pessoas, Processos e *Physical Evidences* (evidências físicas). Contudo, o modelo 4 Ps é considerado a essência da estratégia de marketing, pois os "Ps" são trabalhados de maneira coordenada para proporcionar a obtenção dos melhores resultados organizacionais. Percebemos que, na atualidade, os "Ps" também passaram por mudança. A exemplo disso, o P de Produto teve que se adaptar à nova lógica de mercado: **produtos cada vez mais sustentáveis e inovadores**.

É por isso que vemos várias empresas aderirem a essa perspectiva; é o caso da Natura, que se destaca já há algum tempo pelo seu pioneirismo no Brasil com a prática de utilização de refil para o reaproveitamento de embalagens. Essa empresa emprega, desse modo, um modelo de produção sustentável com base no fornecimento responsável

de ingredientes naturais. A Natura também tem a particularidade de realizar trabalhos com as comunidades locais, incentivando a inovação ecológica na cadeia produtiva. As atuais linhas SOU e Ekos, por exemplo, demonstram como materializar nas submarcas os conceitos do consumo consciente e também de valorizar a sociobiodiversidade de nosso país. Já quanto ao P de **Preço**, percebe-se que está cada vez mais direcionado à política do preço justo, havendo a necessidade de buscar diferenciais de competitividade. Neste aspecto, aumenta a importância das pesquisas de precificação, bem como a utilização de estratégias de monitoramento de preços da concorrência. Os consumidores estão cada vez mais sensíveis ao preço e pesquisando melhores alternativas, ainda mais em momentos em que a economia se encontra em recessão. Portanto, o preço deve ser justificável, pois a competitividade por preço ultrapassa as fronteiras geográficas. O grande desafio passa a oferecer valor em vez de preço (dica: pesquise mais sobre as diferenças entre vender valor e vender preço).

Quanto ao P de **Praça** ou **Ponto de Venda**, o desafio do marketing na atualidade é gerir em tempos em que a oferta de produtos sai do modelo tradicional e passa a encontrar novos canais de comercialização. Podemos empregar novamente aqui o exemplo da Natura: a marca iniciou seu modelo de negócios com a comercialização e a distribuição de produtos por meio de suas revistas e "consultoras de beleza", optando por esse modelo em vez de lojas próprias. Já o Boticário optou pelo sistema de *franchising*. O que percebemos agora é um movimento em que a Natura também migra para lojas físicas, assim como o Boticário atualmente disponibiliza revistas para vendas. Ambas estão também fortemente no *e-commerce* em uma tendência de atuar em multicanais.

O desafio, no momento, é estar acessível e disponível ao consumidor. O rápido crescimento do acesso à internet, especialmente com o ambiente mobile por meio do uso de dispositivos móveis (celulares, tablets), tem representado uma crescente tendência na forma de as empresas estabeleceram a relação venda x compra.

O *e-commerce* já é realidade para várias empresas; as que não o utilizam passam a estudar sua viabilidade, já que ele amplia consideravelmente seu poder de abrangência e atuação no mercado. Para Chaffey (2014), o *e-commerce* não se restringe somente à compra e venda de produtos, pois inclui a pré e a pós-venda durante sua cadeia de suprimentos. Ainda deve considerar todas as transações mediadas eletronicamente entre uma organização e qualquer terceiro com o qual ela venha a relacionar-se.

Portanto, identificamos que os consumidores de hoje têm comportamento diferente dos de tempos atrás; não é que o consumidor tenha mudado, o que mudou foram os recursos que agora o consumidor tem à disposição, pois ele pode optar pela compra tanto em lojas físicas quanto *on-line*. Além disso, pelo modelo *e-commerce*, é possível visualizar rapidamente a busca do produto desejado, preços, condições de

pagamento e informações técnicas sobre o produto, gerando, assim, mais comodidade. Muitas empresas estão aderindo ao *e-commerce* como mais um canal de venda. Algumas, inclusive, já nasceram no próprio modelo *e-commerce*, por exemplo, a Amazon.

Sobre o P de **Promoção**, talvez esse seja um dos Ps que tiveram maior impacto em razão da maneira como foi transformado o modo de anunciarmos e divulgarmos produtos, como já mencionamos na seção 1, por conta da onda tecnológica e do crescente acesso à internet. A forma de fazer propaganda mudou e as plataformas tradicionais de anúncios conhecidas no ambiente *off-line* (televisão, rádio, jornais, revistas, fôlderes, entre outras) estão cedendo aos encantos da mídia digital *on-line*.

É importante mencionar que tanto a mídia *off-line* quanto a *on-line* acabam complementando-se e que tudo depende do propósito e dos objetivos de comunicação em que deve ser utilizada a mídia considerada mais indicada para o contexto. As redes sociais, como Facebook, Instagram, Twitter, YouTube e outras, ganham cada vez mais espaço na forma de comunicar, divulgar e promover marcas, produtos e serviços. Também representam um excelente custo x benefício se comparadas com as mídias tradicionais.

O fortalecimento da utilização desse recurso de mídia deve-se, essencialmente, ao fato de que cada vez mais o consumidor está menos disposto e exposto à mídia tradicional. Passa mais tempo na frente do computador e de dispositivos móveis do que da televisão aberta, por exemplo, o que representa a necessidade de repensar as estratégias de comunicação. Podemos acompanhar o raciocínio de Strauss e Frost (2011, p. 11) a respeito disso:

> A tecnologia apenas abre novas janelas de oportunidades. Os profissionais de marketing criam produtos inéditos e populares que são potencializados pelas tecnologias da web 2.0. [...] E com uma nova tecnologia, esse contexto promove oportunidades e desafios para profissionais de marketing [...].

Para esses autores, há um fenômeno de transferência do poder das empresas para os indivíduos. Quem está no controle agora é o consumidor que, com um simples comentário, pode fortalecer ou enfraquecer marcas e produtos. Conforme Kotler e Kotler (2013, p. 57):

> [...] a mensagem monologal do vendedor, transmitida pela propaganda, é cada vez menos persuasiva no processo de compra. As preferências de marca dos clientes serão influenciadas cada vez mais por outros clientes e por informações *on-line* facilmente acessíveis.

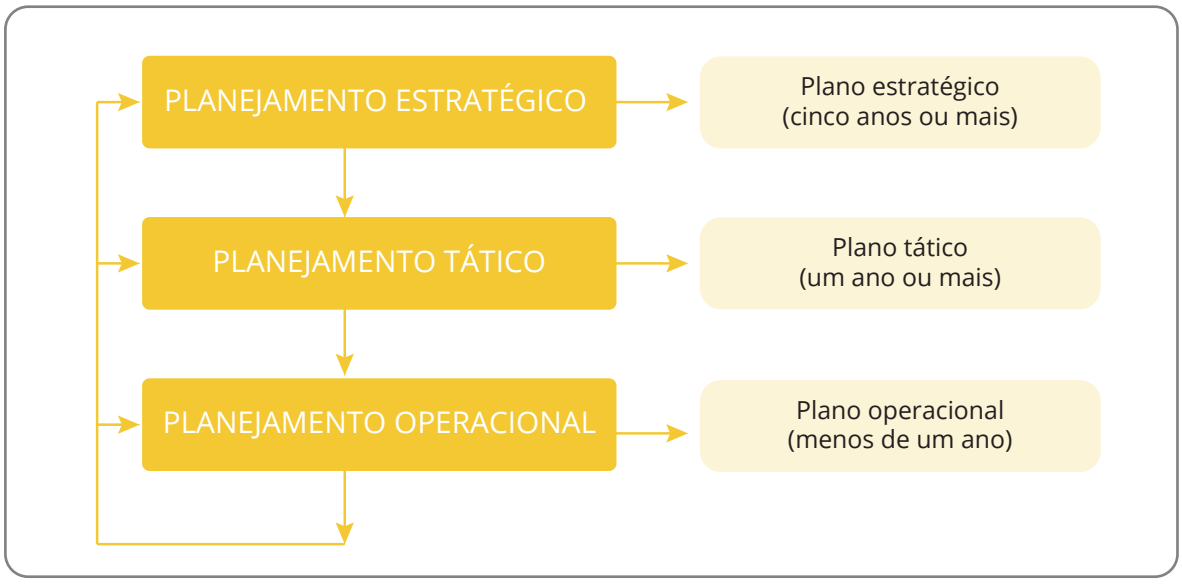
Esse poder fica expresso ao recomendar e avaliar produtos, possibilitando que se comunique, em apenas um clique, com milhares de pessoas em diferentes ambientes virtuais.

Diante do que vimos sobre a *Web*, cabe reforçar a ideia de que há um espaço crescente das Relações Públicas (RP), as quais se apresentam em diferentes formatos frente a este meio. Assim, o avanço cultural e tecnológico proporcionado pela internet faz com que estes profissionais busquem adaptar-se ao novo contexto no processo de interação e comunicação entre a empresa e seus públicos.

3.1 Plano de Marketing e as Estratégias

O planejamento é uma das primeiras funções de um gestor, pois nele concebemos a realidade da empresa e seus objetivos no presente e traçamos as ações que pretendemos atingir no futuro. Segundo Ambrósio (2012), há três níveis de planejamento, conforme figura a seguir:

Figura 2 – Níveis de planejamento.



Fonte: Ambrósio (2012, p. 15).

O **planejamento estratégico**, conforme Ambrósio (2012, p. 15), "consiste em objetivos maiores da empresa, das estratégias a serem adotadas para se alcançarem esses objetivos e na definição das fontes de recursos". Segundo o autor, o planejamento é materializado na forma de um plano estratégico, ou seja, um documento que contém questões genéricas e de longo prazo, sendo elaborado pelo presidente ou por diretores da organização.

Já o **planejamento tático** está dentro do planejamento estratégico de uma organização, ou seja, ele deve ser desenvolvido de maneira integrada ao plano estratégico. Envolve uma unidade da organização, podendo ser um departamento ou uma divisão. No planejamento tático, o planejador preocupa-se com a interpretação do planejamento estratégico, trazendo-o o mais próximo possível da realidade do mercado por meio de planos específicos para cada departamento/divisão, ou planos táticos.

Esses planos táticos traduzem-se em planos de marketing, financeiros, produção/operações, gestão de pessoas, entre outros. Normalmente, os planos táticos fixam-se dentro do prazo de um ano, considerado de médio prazo. A responsabilidade pela elaboração desses planos geralmente é dos gerentes de departamento/divisão ou de produtos. Porém, poderá depender das características organizacionais, bem como dos envolvidos (AMBRÓSIO, 2012).

Quanto à definição de plano de marketing, "é o documento que resume o planejamento, ou seja, é o processo de intenso raciocínio e coordenação de pessoas, recursos financeiros e materiais cujo foco é a verdadeira satisfação do consumidor" (AMBRÓSIO, 2012, p. 13). Para desenvolver um bom plano de marketing, é necessário que a empresa conheça muito bem o seu mercado de atuação, seu público-alvo e domine bem o processo, pois as decisões que serão tomadas no plano de ação influenciarão em todos os aspectos. Pretende-se, com a elaboração de um plano de marketing, a redução de riscos, levando um produto ou serviço ao sucesso.

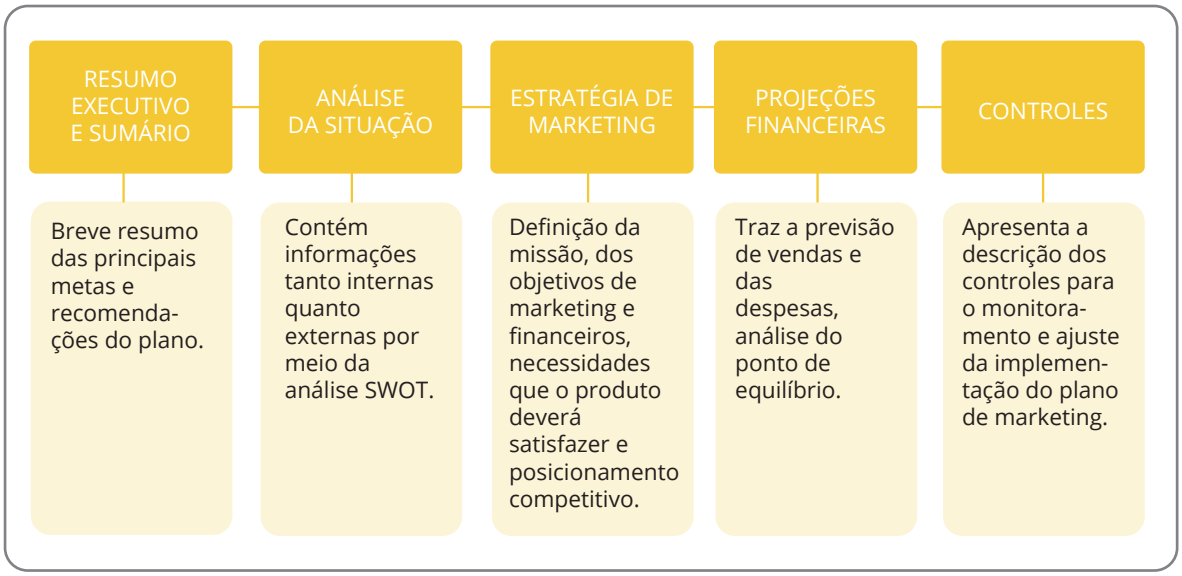
Sobre o **planejamento operacional**, este visa o curto prazo, que se inicia no planejamento tático e materializa-se sob a forma de procedimentos, orçamentos e programas, entre outros aspectos que cuidam da rotina, assegurando a execução das tarefas e operações.

Como vimos, há inúmeras metodologias e conteúdos de planos de marketing; desse modo, cada planejador deverá adotar o plano que julgar mais completo e adequado para a realidade da empresa. Esses planos podem também ser classificados em **planos anuais de marketing e planos de lançamento de novos produtos**. Em razão da relevância do marketing digital, conforme já apontado, atualmente, também torna-se necessário o desenvolvimento do plano de **marketing digital.**

3.1.1 O Processo Estratégico de Formulação, Implementação e Controle do Plano de Marketing

Como já observamos no início desta seção, o planejamento de marketing deriva do planejamento estratégico por meio do documento chamado **plano de marketing**. Kotler e Keller (2012) sugerem que o plano de marketing tenha cinco seções principais: resumo executivo e sumário, análise da situação, estratégia de marketing, projeções financeiras e controles, conforme figura a seguir:

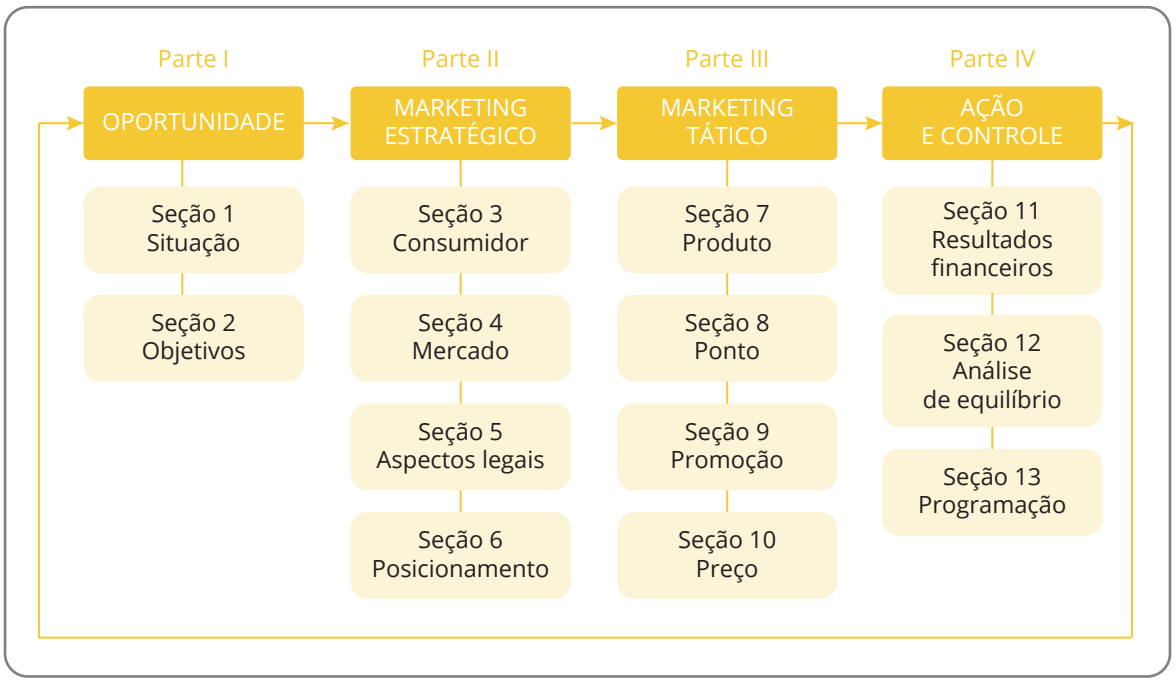
Figura 3 – Roteiro do Plano de Marketing segundo Kotler e Keller (2012).



Fonte: Adaptada de Kotler e Keller (2012).

Já Ambrósio (2012) sugere que o plano de marketing contenha as seções a seguir:

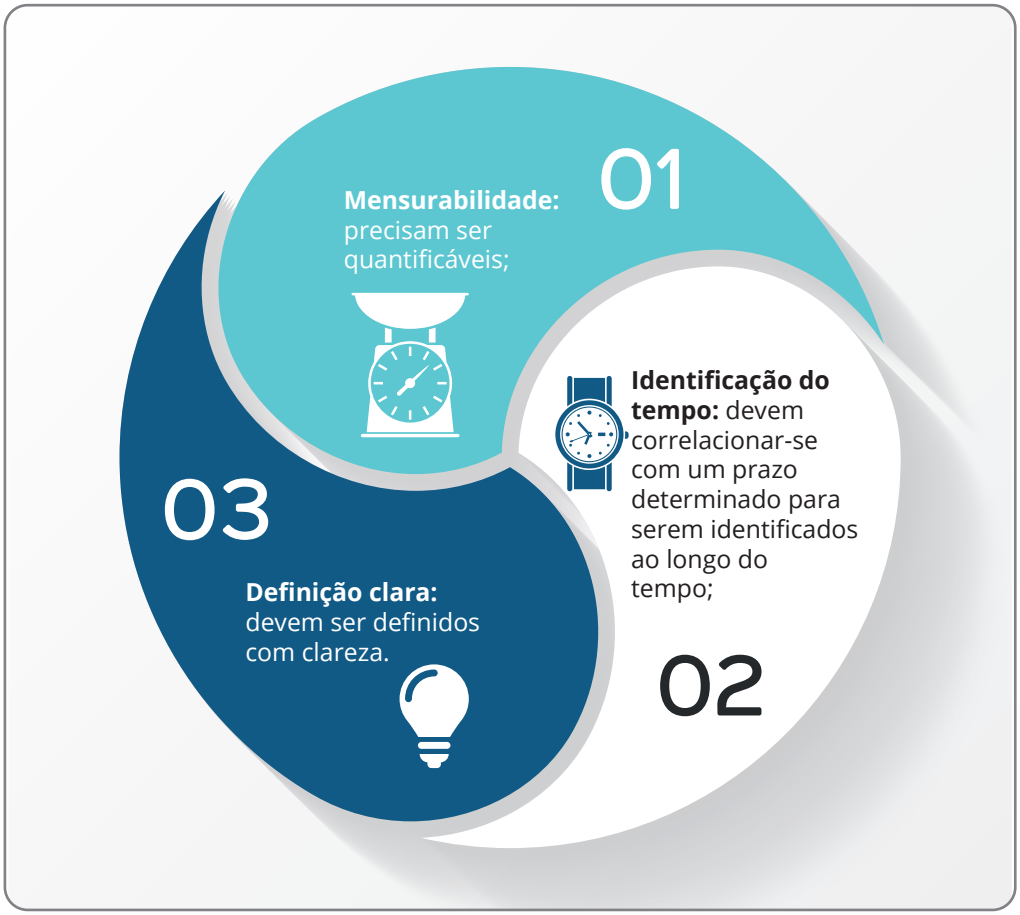
Figura 4 – Roteiro do Plano de Marketing segundo Ambrósio (2012).



Fonte: Ambrósio (2012, p. 28).

De acordo com o autor, na **Parte I**, "Oportunidade", devemos deixar claros a situação e os objetivos pretendidos, indicando a integração do plano de marketing ao plano estratégico organizacional. Lembramos que um objetivo é algo pretendido em determinado período, configurando-se em uma oportunidade. Esses objetivos irão se desdobrar em metas. Para Ambrósio (2012), os objetivos de marketing possuem as características a seguir:

Figura 5 – Marketing e as características.



Fonte: Elaborada pelo autor.

Na **Parte II**, temos o "Marketing Estratégico", que tratará do levantamento de informações que necessitam ser precisas e corretas. "Esta fase é a essência do marketing estratégico, em que se estuda o mercado, ambiente onde o plano atuará" (AMBRÓSIO, 2012, p. 59). Incluem-se as estratégias relacionadas ao consumidor, mercado, aspectos legais e posicionamento. O Marketing Estratégico é visto pelo autor como o mais trabalhoso de todo o plano por considerar mais complexa a obtenção de informações adequadas e confiáveis.

Na **Parte III**, vemos o "Marketing Tático", que liga o posicionamento à ação. Nele, são tratadas as estratégias para os 4Ps. "Não se pode esquecer que um posicionamento se transforma em realidade não somente por meio da comunicação (P de Promoção), mas pela interação entre os 4Ps e o C de Consumidor" (AMBRÓSIO, 2013, p. 81).

Na **Parte IV**, o autor apresenta "Ação e Controle" do plano, reunindo as informações necessárias para a tomada de decisão e a implementação da ação definida e o controle. Essa parte do plano engloba os resultados financeiros, a análise de equilíbrio e a programação. Os **resultados financeiros** são sintetizados em um quadro demonstrativo composto pelos itens: hipóteses econômicas, parâmetros do produto, demonstração de lucros e perdas e análise de retorno sobre o investimento. Já a **análise de equilíbrio** reunirá os aspectos positivos e negativos do plano. Objetiva permitir o início da ação, oferecendo uma abordagem mais qualitativa, ao passo que a seção de resultados financeiros é mais quantitativa. Por fim, a **programação** constitui-se no resultado de todo o processo de planejamento estratégico e tático, ou seja, é a parte operacional do planejamento de marketing. É aqui que as coisas começam a acontecer, pois nessa seção estão inclusas todas as informações necessárias para que as ações decididas no plano possam ser colocadas em prática.

3.1.2 Análise do Ambiente Externo e Análise Interna da Organização

Para realizar um plano de marketing, um dos primeiros passos necessários é a **análise do ambiente organizacional**. Para tanto, frequentemente utilizamos a Matriz SWOT (iniciais derivadas do inglês que significam *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities*, *Threats*), que se refere a Forças e Fraquezas (estudo do ambiente interno) e Oportunidades e Ameaças (estudo do ambiente externo). Essa ferramenta de gestão é considerada de fácil desenvolvimento e simples, sendo ainda muito utilizada e de grande relevância para traçar o planejamento estratégico organizacional.

> Todas as empresas precisam preparar uma análise SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) para avaliar a situação vigente. A intenção é analisar cada elemento não só em termos absolutos, mas também em relação aos principais concorrentes. Assim, mesmo que mantenha a qualidade a 95%, a empresa não desfruta de vantagem competitiva se o principal concorrente mantiver a 98% – e os clientes preferem esse nível de qualidade mais alto. (KOTLER; KOTLER, 2013, p. 4).

As Forças e Fraquezas estão relacionadas diretamente aos aspectos internos da organização. Por isso, é necessário que conheçamos muito bem a realidade da organização, descartando qualquer hipótese fundamentada em "achismos". Para Kotler

e Kotler (2013), as empresas apresentam um conjunto de capacidades, podendo situar-se em quatro níveis: superior, bom, médio e deficiente quanto à concorrência. Denomina-se **Força** quando essa capacidade se encaixa no nível superior ou bom, e espera-se que a empresa a utilize competitivamente. Caso essa capacidade seja considerada deficiente, temos uma **Fraqueza**. As Forças e Fraquezas, ainda conforme os autores, apresentam-se caracterizadas em quatro áreas.

- **Marketing:** participação no mercado, satisfação e retenção de clientes, qualidade de produtos e serviços, eficácia na distribuição, eficácias das promoções, entre outros.
- **Finanças:** custo ou disponibilidade de capital, geração de caixa e estabilidade financeira.
- **Fabricação:** instalações, economias de escala, capacidade, força de trabalho qualificada, entre outros.
- **Organização:** liderança visionária e capaz, empregados dedicados, orientação empreendedora e flexibilidade ou responsividade.

Considerando o que vimos e refletindo com o que temos por aí no mercado, devemos nos perguntar: quais **Oportunidades** e **Ameaças** identificamos no ambiente externo que podem influenciar o desempenho da empresa?

Desse modo, visando monitorar o mercado e os acontecimentos oriundos tanto do ambiente interno quanto externo, apresenta-se o Sistema de Informação de Marketing (SIM). O SIM, por fornecer importantes informações para os gestores de marketing, é considerado uma ferramenta de apoio na gestão, garantindo que o processo de tomada de decisão em marketing ocorra de maneira mais assertiva, consequentemente, reduzindo o grau de incerteza e riscos. Conforme Las Casas (2013), "[...] eles utilizam essas informações com o objetivo de desempenhar as suas atividades de planejar, organizar, dirigir e controlar". Ainda de acordo com o autor, tanto informações internas quanto externas são necessárias para acompanhar os resultados e monitorar a evolução das mudanças do mercado para então ajustá-las aos planos.

> O desafio atual para os profissionais envolvidos com o SIM é o de filtrar as informações relevantes vindas de diferentes direções e fontes, muito mais do que obtê-las da forma tradicional de tempos atrás, quase limitadas à mídia impressa. [...] Hoje, tornou-se comum um termo, o *data mining,* ou seja, uma mineração de dados em que os interessados vão atrás de dados armazenados, comparando-os, cruzando-os e identifican do várias informações disponíveis nos sistemas. (LAS CASAS, 2013, p. 125)

Por isso, é importante mencionar que a Inteligência de Mercado, também conhecida como *Business Intelligence (BI)*, colabora muito para o processo de pesquisa, pois transforma dados brutos – a exemplo do mercado, concorrentes e comportamento de consumo – em relevantes informações.

3.1.3 Alinhamento de Objetivos e a Definição de Estratégias Competitivas

Sabemos que as estratégias diferem de empresa para empresa. Porém, elas sempre devem estar alinhadas ao planejamento estratégico global da organização, ou seja, em sintonia com sua missão, visão e seus valores. Para Las Casas (2013), após a realização da análise ambiental e da determinação dos objetivos, o passo seguinte é a decisão da estratégia de marketing. Vamos acompanhar o raciocínio do autor:

> A determinação do mercado-alvo é um dos primeiros passos para uma estratégia bem-sucedida. Geralmente, os estrategistas já têm uma noção do mercado-alvo que querem atingir e, portanto, preparam um composto de marketing objetivando determinado grupo de pessoas. (LAS CASAS, 2013, p. 91).

Ainda conforme o autor, é com base na análise ambiental que podemos identificar um novo nicho ou segmento em crescimento para a empresa atuar. Em outro momento, torna-se conveniente a realização de uma pesquisa mais detalhada para identificar os consumidores em potencial. Após a determinação do público-alvo pretendido, torna-se necessário definir o posicionamento de mercado. A empresa então definirá qual será sua **vantagem competitiva**.

Para Porter (1990, p. 143), a vantagem competitiva caracteriza-se como "[...] o valor que uma empresa tem condições de criar para seus compradores". Já a estratégia competitiva busca estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência da indústria (PORTER, 1986).

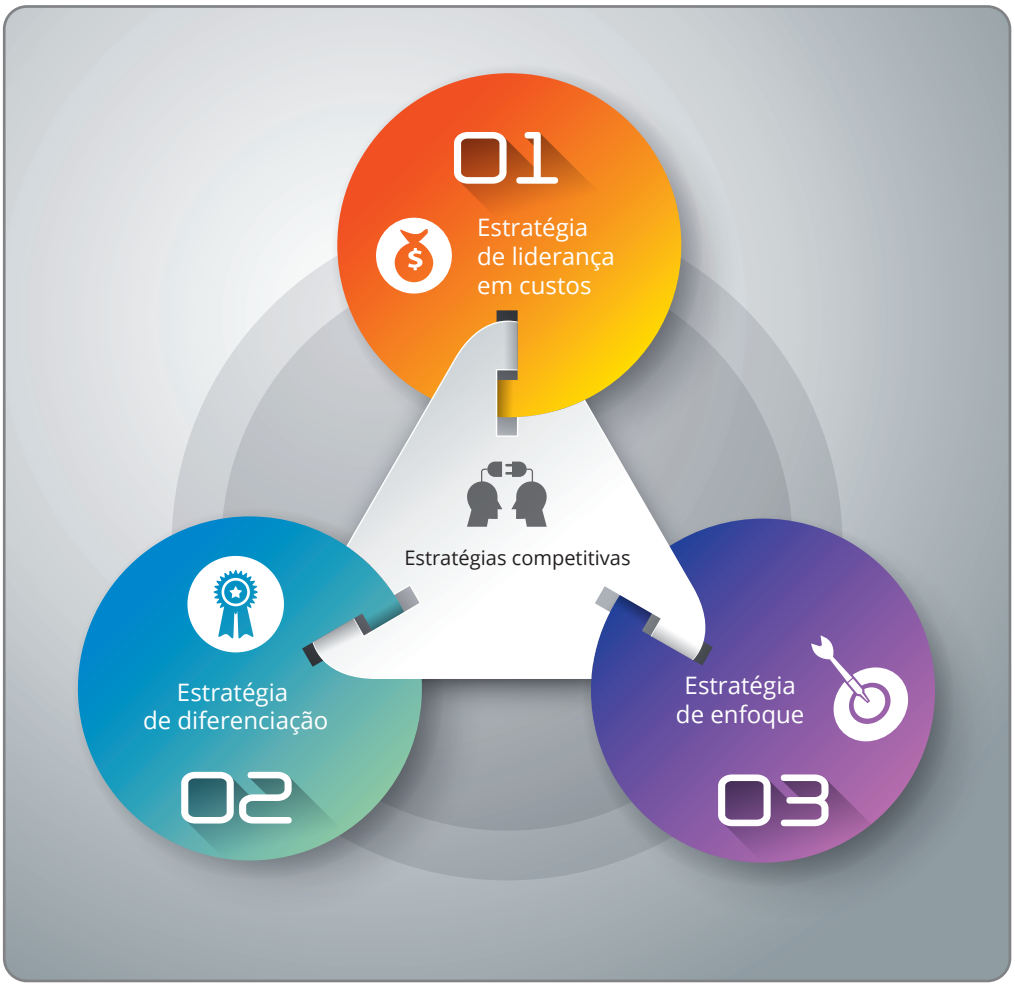
Na literatura, encontramos vários os autores que se dedicam a estudar a área estratégica; entre eles, citamos Porter (1986), que formulou três principais estratégias competitivas.

a. **Estratégia de liderança em custos:** consiste na redução de custos em todos os setores da empresa, garantindo uma vantagem competitiva com base nos custos. Uma posição de baixo custo pode representar para a empresa retorno acima da média, mesmo com a presença de significativas forças competitivas.

b. **Estratégia de diferenciação:** consiste em diferenciar produtos/serviços de modo que possam ser considerados únicos no segmento em que empresa atua. Desse modo, passa a agregar valor tanto para produtos/serviços quanto para a empresa.

c. **Estratégia de enfoque:** busca estabelecer foco em determinado público, grupo de compradores, segmento de linha de produtos ou mercado geográfico, objetivando adquirir resultados acima da média, de modo que possa atender muito bem ao alvo determinado.

Figura 6 – Estratégias Competitivas.



Fonte: Elaborada pelo autor.

Portanto, os objetivos alinham-se conforme a escolha de atuação estratégica competitiva adotada pela organização, para assim atingir de maneira profícua o que foi estabelecido no plano de marketing.

Referências Bibliográficas

AMBRÓSIO, V. **Plano de marketing**: um roteiro para a ação. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

CHAFFEY, D. **Gestão de e-business e e-commerce:** estratégia, implementação e prática. Rio de Janeiro: Elsevier; Campus, 2014.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 3.0:** as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 4.0:** mudança do tradicional para o digital. Lisboa: Conjuntura Actual Lisboa, 2017.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

KOTLER, P.; KOTLER, M. **Marketing de crescimento:** 8 estratégias para conquistar mercados. Rio de Janeiro: Elsevier; Campus, 2013.

LAS CASAS, A. L. **Administração de marketing:** conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. 1. ed. 7. reimpr. São Paulo: Atlas, 2013.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva:** Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1990.

STRAUSS, J.; FROST, R. **E-marketing**. 6. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

10
anos

laSalle
Business School

10 anos

CAPÍTULO 3

Liderança e Administração de Equipes no Contexto da Inovação

As aulas dos cursos de Pós-graduação *Lato Sensu* na modalidade EaD tiveram início em maio de 2018. Até meados de 2021, período de edição desta coletânea, mais de mil alunos, das mais diferentes partes do Brasil, já formaram-se especialistas pela Universidade La Salle nesta modalidade.

Apresentando a autora

Alessandra Rodrigues Gonzaga

Doutoranda em Gestão de Pessoas (Escola de Administração UFRGS), Mestre em Psicologia Clínica (Unisinos) e Especialista em Medição e Desenvolvimento de Inteligência Emocional. É certificada pelo método MSCEIT (Salovey, Caruso e Mayer, 2002 - *Yale University*) e pelo método ESCI (Goleman & Boyatzis, 2008, Hay Group), Especialista em Comunicação Social (Universidade de Navarra), MBA em Gestão Empresarial (Unisinos), Bacharel em Comunicação Social (UFRGS). Associada ao *Emotional Intelligence Training and Research Institute* (EITRI) desde 2012, certificada em diversas ferramentas de aprendizagem de Inteligência Emocional e coaching executivo. Autora dos livros: Conexões Inteligentes: Como gerenciar as emoções no trabalho e na vida pessoal e A Voz do Self: Meu Encontro com Jung, ambos pela editora AGE.

Atualmente é professora da Faculdade Senac Porto Alegre (FSPOA) desde 2013, nas disciplinas de Ética, Cidadania e Sustentabilidade, Tópicos Especiais em Marketing e Foco Diagnóstico Empresarial. Em cursos de especialização é professora do MBA de Gestão Estratégica de Pessoas, Competências e *Coaching* (FSG), MBA em Gestão de Pessoas (Faculdade São Judas Tadeu) e MBA em Gestão de Pessoas e Liderança *Coach* da La Salle Business School. Desenvolve pesquisa científica em parceria com professores da Escola de Administração da FGV SP, coordenando a aplicação do teste de inteligência emocional MSCEIT em universitários de Administração.

O que veremos neste Capítulo?

As empresas que atuam em ambientes de inovação são dinâmicas, assumem riscos e necessitam, ao mesmo tempo, promover a competição e a colaboração. Isso exige um novo conjunto de competências de lideranças tanto para tarefas de alto nível, administração das estratégias e operações, quanto para administração e desenvolvimento de pessoas e equipes. Nesta disciplina, compreenderemos a essência desse novo contexto organizacional, exploraremos competências de liderança e exemplificaremos abordagens modernas para gestão de equipes de alta capacidade e desempenho.

1.1 Introdução

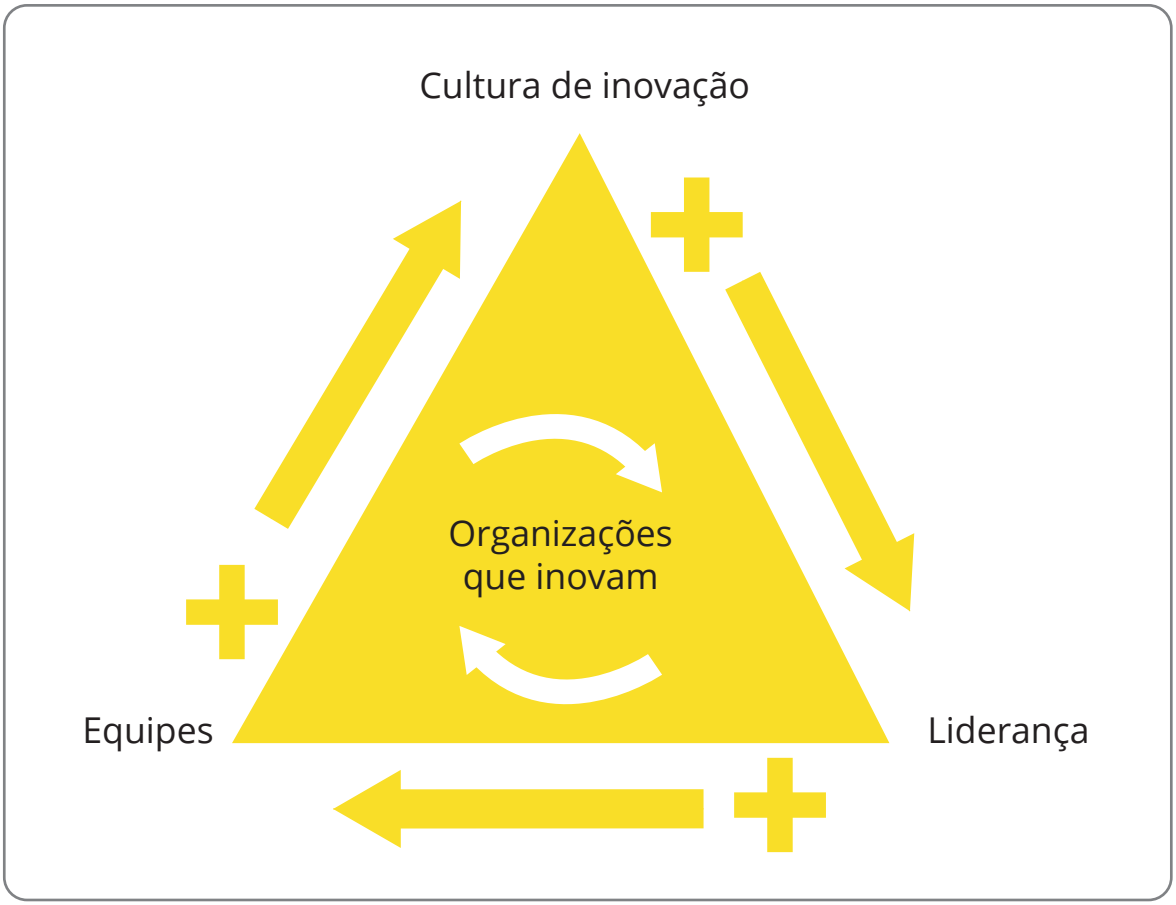
Nos tempos de alta complexidade e mudança que vivemos, o interesse pela inovação tem se ampliado consideravelmente, já que ela contribui para uma maior vantagem competitiva às organizações e até mesmo para uma maior sustentabilidade dos negócios.

Empresas inovadoras são as que se adaptam melhor às oscilações nos ambientes em que estão inseridas, a partir da absorção e implementação das informações e do bom desempenho das equipes de trabalho (MACHADO; VASCONCELLOS, 2007). A busca por soluções de maneira fluida e dinâmica, assim como o compartilhamento e desenvolvimento de novas ideias, constitui-se em uma "cultura de inovação", que faz parte das organizações que inovam, passando a permear o sistema de liderança e a forma de atuação das equipes de trabalho.

Em um ambiente inovador, as decisões são descentralizadas e as adequações a processos de trabalho podem vir de uma maior proximidade do centro de comando da empresa ou, mais frequentemente, de áreas e unidades não vinculadas às principais lideranças, por uma valorização das pessoas que permeia todos os níveis e especialidades da organização. Da mesma forma, a cultura da inovação promove uma melhor integração entre as diferentes gerações de pessoas, podendo as contribuições virem dos mais jovens ou de equipes multifuncionais, a partir do estímulo concedido pela liderança e profissionais seniores (BRUNO-FARIA; FONSECA, 2014).

Considerando-se esse contexto, o objetivo desta disciplina é compreender como a liderança é parte integrante da cultura de inovação, a partir da atuação nas equipes de trabalho e da disseminação de uma certa "forma de atuar" que estimula a criatividade e a contribuição coletiva. Dessa forma, a disciplina aborda três temas que se integram e se complementam: Cultura de Inovação, Liderança e Equipes, conforme estruturado na Figura 1, que nos mostra o contexto da cultura inovadora. Para que possa haver inovação na empresa, é necessário que haja: 1) uma cultura de inovação, ou seja, um conjunto de valores coletivos e práticas que favoreçam novas ideias, flexibilidade, engajamento pela mudança; 2) liderança flexível em todos os níveis hierárquicos, com alta capacidade de análise crítica, a partir de amplo acesso a informações sobre o negócio e com facilidade na tomada de decisão; 3) equipes coesas, que possam desenvolver a criatividade e tenham suporte da liderança para proposição e execução de novos projetos. Essas três áreas formam a base para os módulos dessa disciplina.

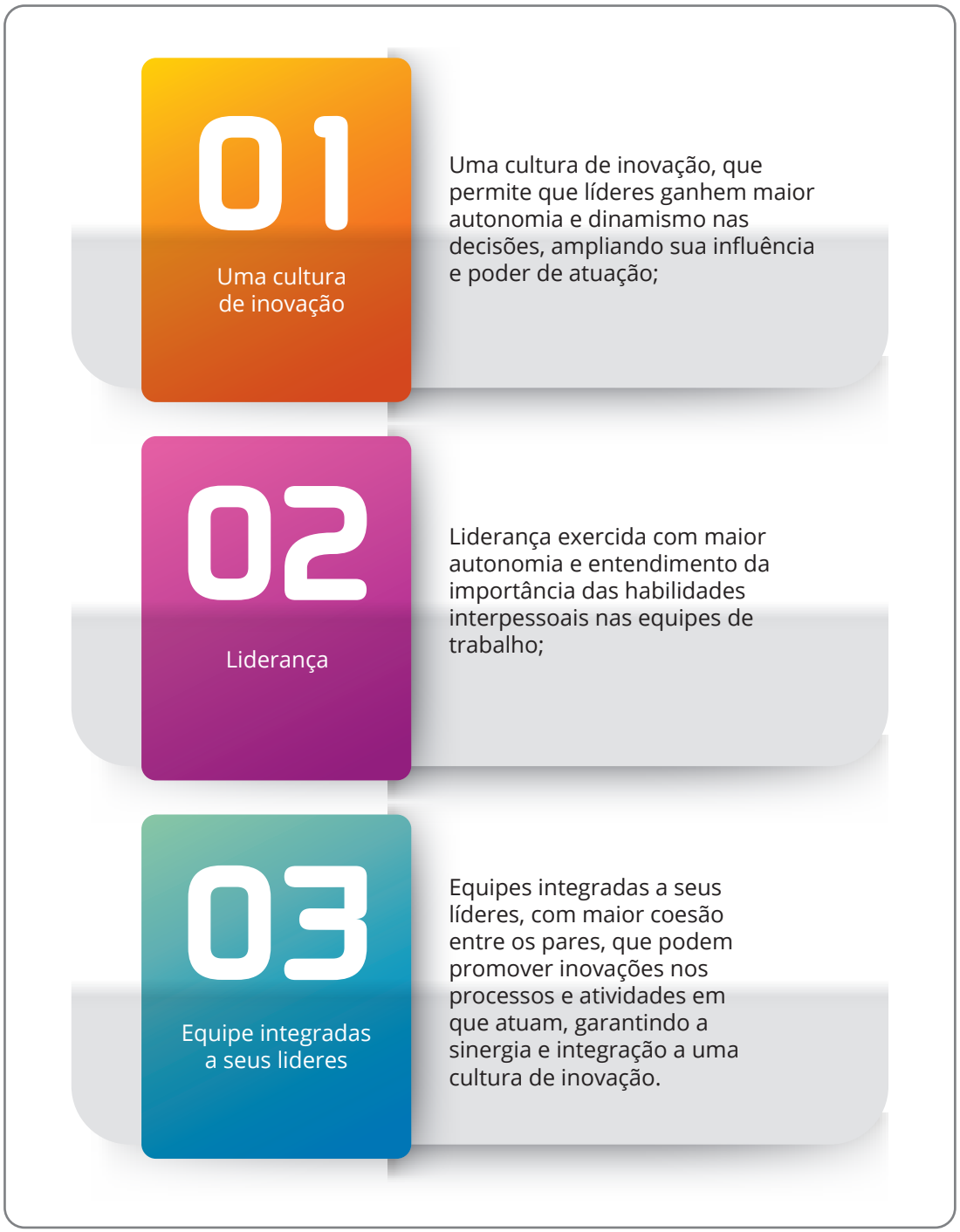
Figura 1 – Triangulação das organizações que inovam.



Fonte: Elaborada pela autora (2017).

A triangulação proposta na Figura 1, o contexto da cultura inovadora, quando inter-relacionada de forma positiva, permite a liderança de equipes em um contexto de inovação, a partir de:

Figura 2 – Contexto da cultura inovadora.



Fonte: Elaborada pela autora (2017).

De forma a compreender os diferentes elementos do contexto de inovação, nosso estudo está organizado em três capítulos: 1) Inovação e mudança, em que se compreendem diferentes ajustes necessários para a adaptação das empresas em um ambiente competitivo; 2) Liderança para a inovação, em que se exploram tipos de líderes e características comportamentais de líderes no contexto da inovação; e 3) Equipes que inovam, que aborda características do grupo de trabalho e inter-relação com a liderança em organizações inovadoras.

Vamos iniciar o nosso estudo?

2.1 Inovação e Mudança

As organizações da atualidade lidam com diversos desafios, a partir de um novo ambiente externo de negócios que traz a globalização (com novos concorrentes no mercado a todo momento), avanços tecnológicos, diversidade da força de trabalho, mudanças nas relações de trabalho e maior interatividade, pelo uso das redes sociais, por parte de funcionários, clientes e demais partes interessadas. A adaptação a esse complexo ambiente externo é fundamental para que as empresas possam crescer e se manter competitivas. Concorda?

Em um mundo em que a única certeza é a mudança, a sensação de que "ameaças" podem chegar a todo momento pode invadir as pessoas, influenciando no ambiente interno da organização, o que tornam necessárias estratégias de adaptação que envolvam indivíduos e grupos de trabalho. A adaptabilidade das pessoas, promovida pelas lideranças organizacionais, permite que ciclos contínuos de mudança favoreçam a inovação de processos, produtos e procedimentos de trabalho (APEKEY; MCSORLEY; SIRIWARDENA, 2011). Os ciclos de mudança podem ocorrer a partir de modificações das mais diversas, desde alterações em partes específicas de processos de trabalho, contratações de pessoal em funções-chave, até parcerias com organizações em redes de negócios, ou seja, sempre que houver um aprendizado ou uma "nova forma de atuar" que impacte na organização do trabalho.

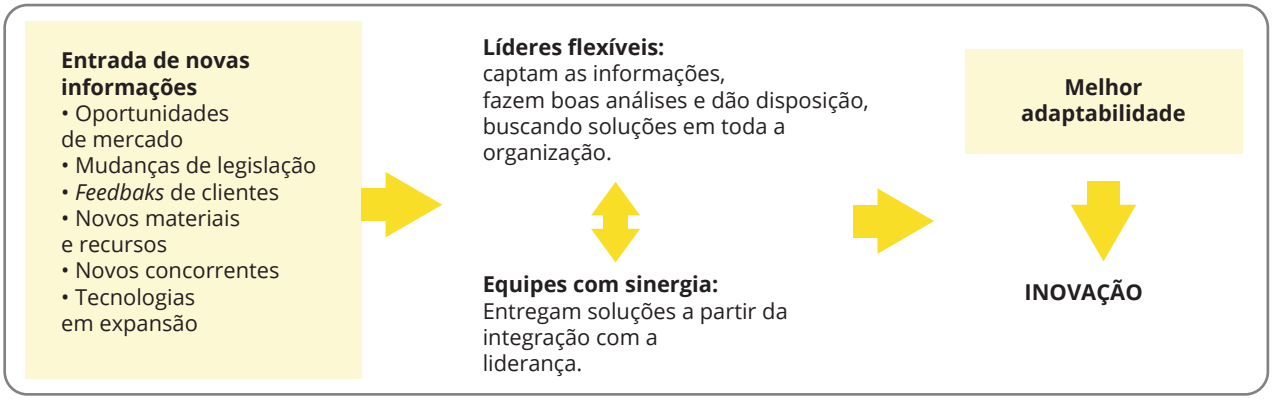
Inovar implica estar aberto às novidades e assumir riscos calculados. Para que se compreenda como isso pode se transformar em uma "cultura de inovação", é importante verificar que existem valores coletivos vinculados a esse contexto organizacional. Entre esses valores, presentes tanto na perspectiva dos indivíduos e lideranças como dos grupos e áreas de trabalho, destacam-se: a) abertura ao novo, b) disposição ao risco calculado, c) flexibilidade na busca de soluções e d) disposição ao *feedback* e oportunidades de melhoria, os quais trataremos na seção sobre estilos de liderança e valores organizacionais. A possibilidade de adaptar-se a novos contextos – e a relação disso com a inovação – é a próxima seção de nosso estudo.

2.1.1 Inovação e Adaptabilidade

Empresas que atuam em cenários de maior mudança tecnológica, turbulência política ou com modificações significativas na abertura de competição precisam ser mais adaptáveis e, portanto, necessitam desenvolver a inovação com mais frequência em suas relações de trabalho. Uma melhor adaptabilidade implica *reagir rapidamente* às situações de mudança, o que depende de uma combinação entre boas informações, alta flexibilidade e capacidade de análise da liderança e sinergia das equipes, como pode ser visto na figura a seguir.

Se alguma das condições para melhor adaptabilidade não ocorre, há uma falha no processo que acaba por *impedir a inovação*. A Tabela 1 apresenta algumas falhas no processo de adaptação que ocorreram em empresas conhecidas, a partir de situações no ambiente externo que não tiveram rápida resposta e acabaram levando a prejuízos em desempenho e ameaça à sustentabilidade dos negócios.

Figura 3 – Condições para melhor adaptabilidade.



Fonte: Elaborada pela autora (2017).

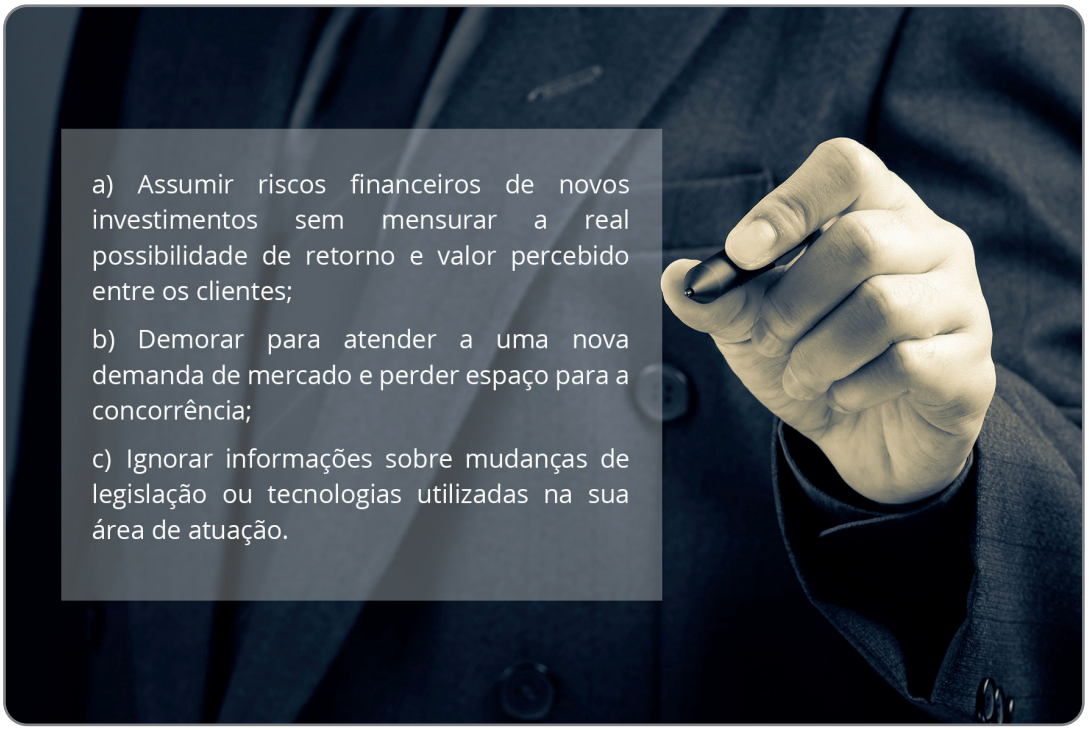
Tabela 1 – Não inovação: *cases* de falhas na adaptação de empresas.

	AT & T	PHILIPS
Situação	Mudanças na legislação permitem ampliação de rede a cabo (EUA).	A expansão no mercado de *videogames* atraiu a empresa, que decidiu criar um produto concorrente ao Sega ou Nintendo.
Resposta da empresa	Empresa lança plano nacional de cabeamento, que é muito oneroso, o que acaba aumentando muito o custo dos serviços e diminuindo a qualidade ofertada (pelo uso de material mais barato).	Foram dedicados bilhões de dólares em pesquisa para criação de um produto que combinasse televisão, vídeo, música e aparelho de *videogame*, o CD-I.
Falha na adaptação	Perda da oportunidade de um novo mercado por falha na previsão de custos e precificação dos novos serviços.	O novo jogo era pelo menos duas vezes mais caro que a concorrência e tinha 30 minutos de instrução para ser usado. Clientes não viam valor no "combo" oferecido.
Pós não inovação	A AT&T perdeu o mercado de banda larga e ainda busca colocação para venda de telefonia associada à internet.	Por oferecer o novo desconsiderando seus clientes, a Philips perdeu mais de 1 bilhão com o produto CD-I.

Fonte: Adaptada de Yukl e Lepsinger (2004).

Perceba que, nos exemplos das empresas multinacionais AT & T e Philips descritos na Tabela 1, por vezes as empresas falham no processo adaptativo de mudanças, o que trava o processo de inovação e pode ameaçar a sustentabilidade dos negócios. Veja a seguir alguns exemplos de falhas mais comuns:

Figura 4: Falhas mais comuns na adaptação de empresas.



Fonte: Elaborada pela autora (2017).

2.1.2 Transição Para uma Cultura de Inovação

A adoção de uma cultura de inovação implica que as melhorias, dificuldades e mudanças sejam comunicadas rápida e objetivamente, à medida que acontecerem. Isso implica envolver a organização inteira nas atualizações de processos de trabalho, tanto noticiando o que ocorre em nível estratégico como também as alterações em divisões menores, para que se compreenda progressivamente a dinâmica de aumento na velocidade das mudanças, ampliando-se a sinergia do ambiente interno e a cooperação entre as áreas (BARBIERI, 2013).

Empresas que constroem uma cultura de inovação envolvem diferentes áreas para contribuição de ideias, saindo da perspectiva de que apenas áreas de pesquisa e desenvolvimento (P&D) ou marketing podem contribuir. Ou seja, ideias inovadoras sobre produtos e serviços podem surgir de qualquer área – como marketing, produção ou recursos humanos – e qualquer nível hierárquico.

Ainda que algumas ideias sejam rejeitadas, elas também precisam ter disposição e quem as concebeu precisa saber o que houve, para que se mantenha o incentivo a novas proposições. É importante também manter o foco nas necessidades do cliente, visto que muitas falhas em adaptação surgem da falta de entendimento e visão de mercado por parte de quem conduz a inovação.

Outras características em relação ao ambiente e organização de trabalho também contribuem para a inovação, entre as quais: maior opção de espaços de convivência, que propiciem colaboração entre áreas, rotinas de trabalho alternativas, que considerem *home office*, *webconference* e produções ao ar livre; uso de iluminação natural e até mesmo disponibilidade de alimentação saudável, como é o caso de empresas como Google, Netflix e outras, consideradas exemplos de cultura inovadora.

No próximo tópico, vamos tratar das contribuições da liderança para inovação, compreendendo os estilos de líder mais adequados a organizações que decidem inovar.

3.1 Liderança para Inovação

Existe uma tendência em ver a inovação como melhorias associadas a produtos e serviços, o que pode deixar despercebido o trabalho das lideranças para que isso ocorra. Os estudiosos de liderança apresentam uma lista de atributos que os líderes precisam ter, de forma a garantir maior efetividade em suas ações e, consequentemente, melhor desempenho das equipes que estão sob sua orientação e coordenação. Entre os atributos necessários, podemos destacar curiosidade, ousadia, visão de futuro, iniciativa, integridade e proatividade. Para a promoção de uma cultura de inovação, destacam-se atributos ligados à gestão de equipes, como incentivo à comunicação, positividade, saber valorizar a diferença e a sinergia entre as pessoas (BARBIERI, 2013).

Nesse sentido, a inovação se estende às relações interpessoais, razão pela qual está vinculada a competências específicas de liderança e à forma como os líderes buscam e dispõe informações sobre o mercado em que estão inseridos (YUKL; LEPSINGER, 2004).

Trazendo outra dimensão de virtudes do líder, Cortella (2015) apresenta a ideia de um líder *espiritualizado*, capaz de ver o outro com respeito, não como um estranho. Por meio dessa relação é que o mundo do trabalho pode ter fruição e ser também alegria, não mais "castigo", como era anteriormente.

Essa maior valorização do líder a partir de seus atributos pessoais, comportamentais e de personalidade já foi contestada por diversos autores, entre os quais Drucker (1999), que compreende ser a característica fundamental do líder o conhecimento em gestão e negócios, assim como o fato de ter seguidores voluntários, que surgem além da disposição imposta por sua posição hierárquica na organização.

3.1.1 Perspectiva Comportamental da Liderança

Na busca por uma conciliação entre proposições sobre liderança mais ligadas a questões interpessoais ou mais voltadas a competências gerenciais, destaca-se a *perspectiva comportamental* da liderança, uma das teorias mais conhecidas na área. Segundo essa perspectiva, os líderes dividem-se entre os que são mais orientados para as pessoas ou mais orientados para as tarefas, conforme você pode ver na Tabela 2. Esses dois tipos de líderes (de pessoas ou de tarefas) têm características específicas, ganhando mais a organização que pode combinar esses estilos. Verifique na tabela a seguir estas características:

Tabela 2 – Liderança para pessoas ou tarefas.

LÍDERES ORIENTADOS PARA PESSOAS	LÍDERES ORIENTADOS PARA TAREFAS
Ouvem seus funcionários com facilidade;	Estabelecem procedimentos de trabalho bem definidos;
Proporcionam *feedback* sobre comportamentos, mais que sobre atividades em si;	Avaliam a qualidade do trabalho, mais do que a forma como foi entregue;
Consideram as diferentes necessidades dos funcionários;	Planejam futuras atividades com facilidade;
Promovem um clima organizacional agradável.	Delegam trabalhos e responsabilidades.

Fonte: Adaptada de McShane e Von Glinow (2014).

Dessa forma, tanto líderes *orientados para tarefas* quanto líderes *orientados para pessoas* podem promover e facilitar a inovação e são fundamentais para a melhoria do desempenho de equipes e de toda a organização. Aparentemente, uma cultura de inovação ocorre quando as lideranças são capazes de combinar essas orientações e focar alternadamente em pessoas e tarefas, de forma que o trabalho das equipes passe por ciclos contínuos de evolução.

Assim, pelo o que compreendemos até aqui, os processos adaptativos dependem de *incentivo à mudança* por parte dos líderes, o que pode também ser lido como *abertura ao novo* e disposição para *compartilhar ideias* no espaço de trabalho. A relação entre as habilidades interpessoais de grupos de trabalho é o próximo tópico a ser estudado.

4.1 Formação de Equipes Inovadoras

O processo de interação é que determina o desenvolvimento das relações interpessoais. Havendo simpatia e afinidade entre os integrantes de uma equipe, haverá também um aumento na colaboração e troca de ideias. Por outro lado, havendo rejeição nestas relações, a tendência é também haver um aumento nos ruídos de comunicação, o que leva a conflitos (MOSCOVICI, 2011).

Se o grupo tem dificuldades na interação, ainda que as competências técnicas dos integrantes sejam excelentes, a produtividade da equipe tende a cair. Ou seja, mesmo profissionais especialistas em suas áreas podem render muito abaixo da capacidade, a partir do grupo e da situação de trabalho em que estão inseridos (MOSCOVICI, 2011).

As figuras a seguir (5 e 6) esquematizam o funcionamento de uma possível espiral positiva e suas consequências, iniciando pela chegada do indivíduo ao grupo e finalizando com a entrega das tarefas deste. A sinergia entre os indivíduos dos grupos promove uma "espiral positiva" na interação, que leva a ganhos de produtividade e desempenho.

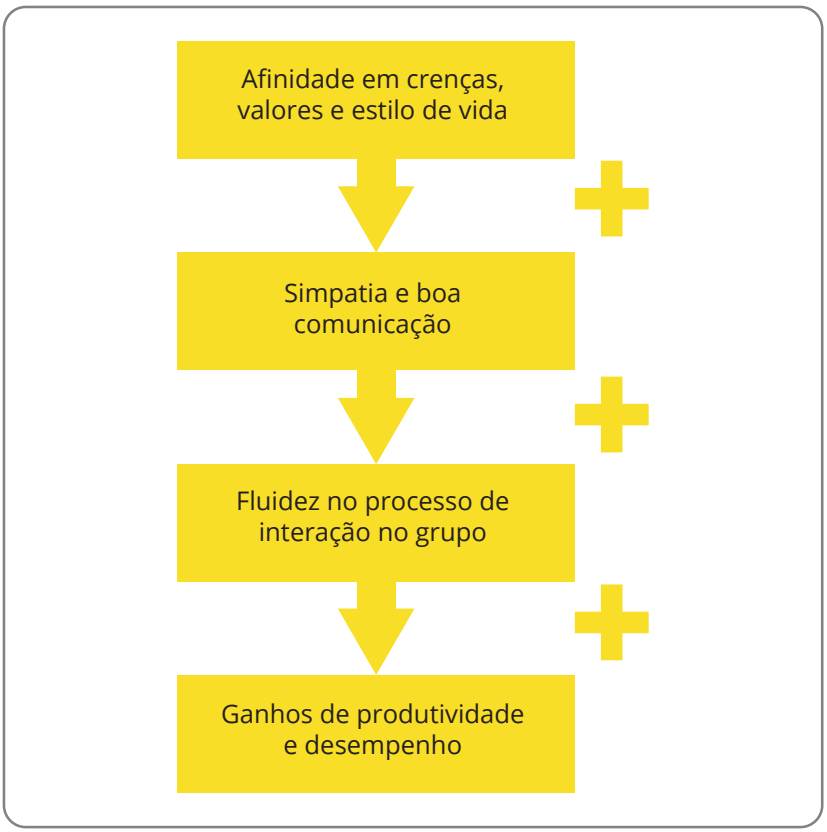
Para compreender como ocorre a sinergia, é importante considerar o que desencadeia a espiral positiva: 1) quando um indivíduo chega a um grupo de trabalho, ele traz consigo conhecimentos, crenças, valores e estilos de vida que antecedem seu reconhecimento e percepção do que ocorre nas interações; 2) quando as diferenças de perfil pessoal são bem percebidas, isso permite que haja maior "simpatia" entre os integrantes e, consequentemente, uma melhor troca de informações, ideias e opiniões (comunicação); 3) a maneira com que diferenças são percebidas e tratadas pelo grupo interfere no clima da equipe, ou seja, na fluidez do processo de interação; 4) por último, a boa interação permite que o grupo tenha melhor capacidade de entrega de suas tarefas, o que leva a um ganho de desempenho.

Figura 5 – Sinergia.

Fonte: Elaborada pela autora (2017).

É a partir desse contexto que se diz que o processo de interação do grupo depende de uma melhor comunicação e sinergia entre os integrantes.

Figura 6 – Espiral positiva da interação do grupo.



Fonte: Elaborada pela autora (2017).

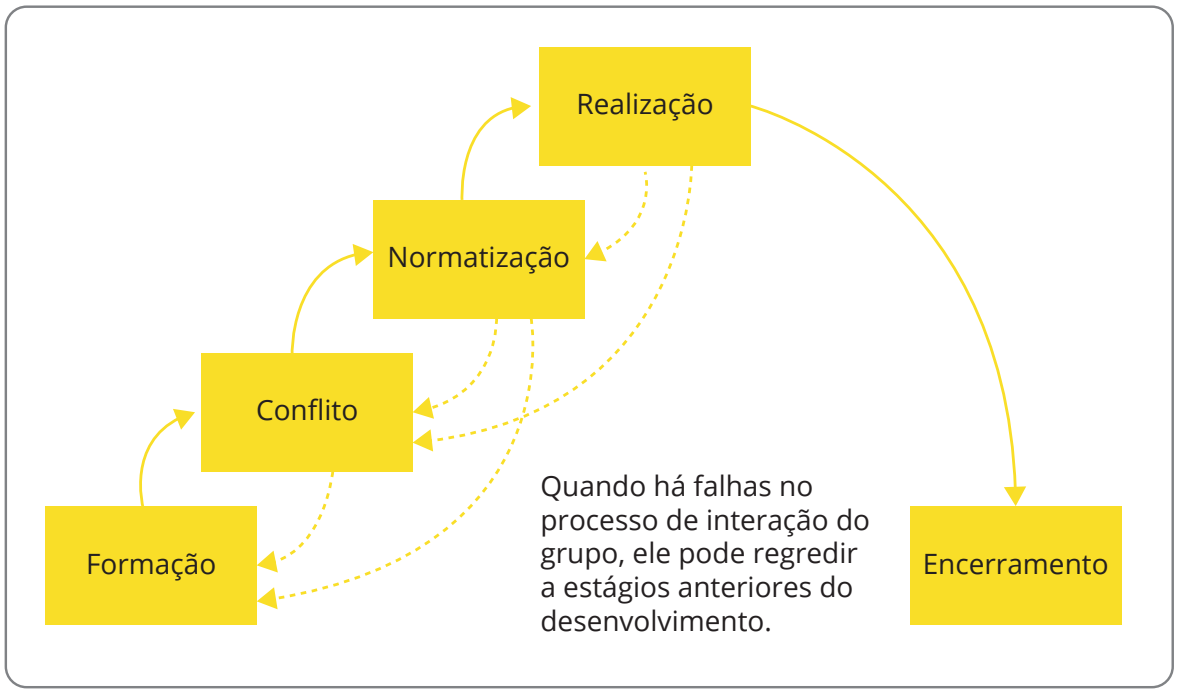
Infelizmente, uma espiral negativa também pode ocorrer e pode-se dizer que é mais frequente, especialmente em ambientes organizacionais agressivos ou que não permitem uma boa formação de equipes. Nesse caso, os indivíduos do grupo antipatizam uns com os outros e passam também a ter problemas na comunicação e conflitos. A perda de sinergia leva a sucessivas perdas de colaboração e produtividade. Para que a espiral de desempenho seja positiva, é fundamental uma maior atenção, por parte das lideranças, das dinâmicas de interação, que são subjetivas e próprias da combinação de indivíduos que forma cada grupo e um melhor conhecimento sobre os processos de formação e desenvolvimento de equipes (MOSCOVICI, 2011).

4.1.1 Desenvolvimento de Equipes de Trabalho

Antes de agirem como uma equipe, os grupos de pessoas passam por vários estágios de trabalho. Quando compõem de fato uma equipe, as pessoas conhecem suas funções em relação aos demais, assim como "o jeito certo" de realizar as tarefas. Especialmente em equipes menores, com até dez pessoas, o maior tempo e a melhor qualidade na interação contribuem para o estabelecimento de rotinas de trabalho e a eficácia do grupo no cumprimento das tarefas (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011).

Um conhecido modelo de desenvolvimento de equipes, citado por diversos autores da área de Comportamento Organizacional, foi desenvolvido nos anos 1970 por Tukman e Jensen, recentemente interpretado por McShane e Von Glinow (2014) e adaptado para nosso estudo na Figura 7.

Figura 7 – Etapas de desenvolvimento de uma equipe.



Fonte: Adaptada de McShane e Von Glinow (2014).

Para que se possa compreender os diferentes estágios de desenvolvimento da equipe, é importante estabelecer o que ocorre em cada um deles e de que forma podem ser melhor executados, para que se passe mais tranquila e brevemente ao estágio seguinte.

O estágio de formação é o início de toda atividade em grupo, quando ainda não está composta a equipe de trabalho. Nesse momento, podem existir sentimentos de ansiedade e incerteza, já que os papéis (funções) dos indivíduos ainda não estão definidos. Esse é um período de validação de percepções entre os integrantes, quando todos avaliam os benefícios da possibilidade de atuarem em conjunto. Nesse momento inicial, as pessoas tendem a ter maior *conformidade à liderança*, por isso, é recomendado que o líder estabeleça a direção e propósito do trabalho a ser realizado, da forma mais transparente possível, definindo também procedimentos para o trabalho em conjunto. Para Robbins, Judge e Sobral (2011), esse estágio só estará concluído quando os membros começarem a pensar em si mesmos como parte do grupo.

O estágio 2, que chamamos de Conflito, é referido pelos autores como fase de confusão, tormenta ou ataque. Em comum, existe o fato de que, após uma primeira configuração da equipe, é esperado que as pessoas estabeleçam suas opiniões, apresentem-se possíveis líderes (inclusive negativos) e ocorram conflitos interacionais. A extensão e o tipo de crise nesse grupo dependem da urgência do que há para ser realizado e do bom estabelecimento de procedimentos da fase anterior, assim como do direcionamento dado pela liderança. Se continuar enfrentando dificuldade, a partir de sucessivos confrontos, a equipe pode não avançar e perder sinergia, consequentemente perdendo produtividade. No entanto, se puder sair desse estágio, estará clara a liderança estabelecida e será possível finalmente a atenção às tarefas a serem realizadas.

O estágio 3, de Normatização, ocorre quando a equipe experimenta o sentimento de coesão. As regras primeiramente trazidas agora são totalmente absorvidas e validadas pelo estilo de trabalhar da equipe. Nesse estágio, os indivíduos passam a ter um senso de "identidade" em relação aos demais, aumentando espaço para a troca de informações e compartilhamento de ideias. Abre-se a confiança para que a equipe chegue ao último estágio. Nesse momento, o líder deve utilizar suas competências, reconhecer o trabalho de integrantes mais ativos e estimular os membros a trabalhar de forma colaborativa.

O estágio 4, da Realização, é a meta de toda equipe de trabalho, por isso também chamado de fase de Desempenho. A partir desse momento, a equipe consegue atuar com processos e procedimentos estruturados. Também os conflitos, caso surjam, podem ser mais eficientemente manejados. Os integrantes já ganharam confiança na atuação em conjunto, então, podem contribuir de forma livre e construtiva. Nessa fase, a liderança deve incentivar e sustentar a cooperação, defendendo o time quando algo der errado, monitorando dificuldades sem exposição dos indivíduos ou preferências que possam configurar alianças e comemorando conquistas coletivas. Chegar a essa fase requer flexibilidade e adaptabilidade de todos, podendo o grupo regredir a fases anteriores sempre que houver uma troca de integrantes ou de lideranças.

É possível ainda que a equipe chegue ao quinto e último estágio, em que não há mais possibilidade de desenvolvimento conjunto e está previsto o encerramento das atividades. Quando isso ocorre, as pessoas deixam de dar atenção às atividades que executavam e passam a focar em novas tarefas (em outros times em formação) ou em manter os relacionamentos profissionais que puderam construir durante o desenvolvimento da equipe.

A tabela a seguir resume as principais recomendações à liderança em cada fase de desenvolvimento de uma equipe, de forma a ampliar sua sinergia e produtividade.

Tabela 3 – Papel da liderança nos diferentes estágios de uma equipe.

ESTÁGIO DA EQUIPE	PAPEL DA LIDERANÇA
Formação	• Definir propósito da equipe; • Estabelecer função de cada integrante; • Elencar comportamentos desejáveis.
Conflito	• Validar comportamentos desejáveis; • Neutralizar indivíduos negativos, salientando conquistas e contornando ansiedades; • Permitir que as pessoas construam procedimentos de trabalho, desde que atendendo ao propósito da equipe; • Validar funções estabelecidas e propósito da equipe, estabelecidos no estágio de formação.
Normatização	• Usar competências interpessoais (líder) e ampliar possibilidades de ação do grupo; • Reconhecer indivíduos que estejam atuando a partir de comportamentos desejáveis; • Estimular troca de informações e construção colaborativa.
Realização	• Sustentar a cooperação dos integrantes, permitindo maior autonomia e independência; • Suportar e proteger o grupo de ataques externos; • Valorizar conquistas coletivas, ampliando possibilidades de exposição de bons exemplos.
Encerramento	• Garantir a segurança do que foi construído pela equipe; • Permitir que as pessoas saiam do trabalho compreendendo o que foi realizado, estabelecendo uma data de finalização.

Fonte: Elaborada pela autora (2017).

Para melhor envolvimento da equipe nas mudanças de seus processos de trabalho e mesmo para trazer novos entendimentos ao desenvolvimento do grupo, é recomendado que os líderes promovam rodadas de *feedback*, ou seja, devolutivas sobre o *desempenho coletivo da equipe de trabalho*. Se os comentários forem a respeito de oportunidade de melhoria ou mesmo evoluções específicas de indivíduos da equipe, devem ser realizados em reuniões em separado, evitando exposição das pessoas, novos conflitos ou competitividade entre os integrantes do grupo de trabalho.

De acordo com Robbins (2005, p. 411), quatro são as recomendações para que se faça uma boa medição do desempenho de equipes:

1. Vincular os resultados da equipe às metas da organização;
2. Conhecer as necessidades do cliente e fazer delas indicadores de desempenho para equipe (ex.: prazo de entrega, qualidade);
3. Medir desempenho da equipe e também dos indivíduos, com *feedbacks* em momentos diferentes para cada tipo de medição;
4. Treinar a equipe para o desenho dos próprios indicadores de desempenho.

Referências Bibliográficas

APEKEY, T. A.; MCSORLEY, G. T. M.; SIRIWARDENA, A. N. Room for improvement? Leadership, innovation culture and uptake of quality improvement methods in general practice. **Journal of Evaluation in Clinical Practice**, v. 17, n. 2, p. 311-318, 2011.

BARBIERI, U. F. **Gestão de pessoas nas organizações:** práticas atuais sobre o RH estratégico. São Paulo: Atlas, 2013.

BARBIERI, U. F. **Gestão de pessoas nas organizações:** a aprendizagem da liderança e da inovação. São Paulo: Atlas, 2013.

BRUNO-FARIA, M. de F.; FONSECA, M. V. de A. Cultura de Inovação: Conceitos e Modelos Teóricos. Rev. **Adm. Contemp.** Curitiba, v. 18, n. 4, p. 372-396, ago. 2014.

CORTELLA, M. S. **Qual é a tua obra?** Inquietações propositivas sobre gestão, liderança e ética. 24. ed. Petrópolis: Vozes, 2015.

DRUCKER, P. Lições de liderança de meus mentores. Cap. 1. *In* HESSELBEIN, Frances; COHEN, P. **De Líder para Líder:** Artigos da prestigiosa revista leader to Leader to Leader da Drucker Foundation. São Paulo: Futura, 1999.

MACHADO, D. D. P. N.; VASCONCELLOS, M. A. Organizações inovadoras: existe uma cultura específica que faz parte deste ambiente? **Revista de Gestão USP**, v. 14, n. 4, p. 15-31, dez. 2007.

MCSHANE, S.; VON GLINOW, M. **Comportamento Organizacional:** conhecimento emergente, realidade global. 6. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal:** treinamento em grupo. 20. ed., rev. e ampl. Rio de Janeiro: José Olympio, 2011.

ROBBINS, S. **Comportamento Organizacional.** 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, S.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional:** teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson, 2011.

YUKL, G.; LEPSINGER, R. **Flexible leadership:** creating value by balancing multiple challenges and choices. Hoboken: Jossey-Bass, 2014.

laSalle
Business School

10 anos

CAPÍTULO 4

Gestão Estratégica e Competitividade

Em 2020, a La Salle Business School deu lançou o Papo Business, um evento em série que trata de temáticas relacionadas ao empreendedorismo. O primeiro episódio da série, mediado pelo professor Hugo Breda (MBA em Gestão de Vendas e Negociação), contou com um bate papo com Tiago Schmitz, fundador da empresa Charlie Brownie.

Apresentando o autor

Pedro Faccio De Conto

Doutorando em Administração / Marketing pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Mestre em Relações Internacionais pela University of Westminster (Reino Unido) e Bacharel em Administração: Hab. Comércio Exterior pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Atualmente é professor da área de Gestão e Negócios da Universidade La Salle, coordenador de cursos de Pós-Graduação Lato Sensu junto à La Salle Business School e pesquisador do Grupo de Pesquisa em Tecnologia Social, Inovação e Desenvolvimento (TESSIDO - Universidade La Salle). Sua experiência de mercado contempla atividades inerentes às áreas de planejamento estratégico, gestão mercadológica, comércio internacional, logística internacional, pesquisa de mercado e marketing digital.

O que veremos neste Capítulo?

As dinâmicas do século XXI promovem o acirramento da competição entre as empresas. Assim, cresce a relevância do estudo aprofundado de temas como estratégia e competitividade organizacional. Este artigo, inicialmente, aborda estratégia como um todo – suas origens, evolução e aplicabilidades. Em seguida, uma dimensão mais prática é apresentada, na qual são citadas as ferramentas mais reconhecidas de gestão organizacional, que colaboram para a formulação de diferenciais competitivos e para a adoção de um posicionamento de mercado que melhor responda aos desafios diante da concorrência.

1.1 Introdução

É notável que o século XXI é testemunha de níveis nunca antes vistos de incerteza para o funcionamento das organizações. Nesse ambiente turbulento e facilmente mutável, cresce também o acirramento da competição entre empresas que disputam a atenção (e a fidelidade) dos consumidores, estes cada vez mais bem informados e exigentes. Nesse contexto, é fundamental que os gestores contemporâneos reflitam sobre as formas mais adequadas de posicionarem suas organizações frente a todos esses desafios.

A fim de trazer à tona temas importantes, como gestão da estratégia e posicionamento estratégico, e algumas das mais relevantes ferramentas de gestão à disposição dos administradores, este artigo foi dividido em duas seções principais, além desta introdução. A primeira (e mais extensa) delas versa sobre estratégia, suas origens e aplicabilidades, e discute os principais movimentos estratégicos que as empresas têm adotado. Em seguida, são apresentadas e contextualizadas algumas renomadas ferramentas para a gestão organizacional, que contribuem – muito – para a melhoria constante das atividades internas de uma organização e que, de quebra, podem proporcionar o aumento da sua competitividade.

2.1 Dimensões da Estratégia Organizacional

Nesta primeira e mais ampla seção do artigo, vamos contextualizar diversas dimensões da estratégia organizacional. Abordaremos sua origem e evolução, refletiremos sobre a importância do planejamento estratégico, contemplaremos maneiras de formular estratégias e definir objetivos estratégicos e, não menos importante, discutiremos maneiras de posicionar organizações estrategicamente na busca por vantagem competitiva.

2.1.1 Origens e Evolução da Estratégia Organizacional

Estratégia, originalmente, representa "a arte do general", ou seja, a arte de conduzir exércitos adequadamente rumo à vitória. Nas empresas, estratégia diz respeito à arte de utilizar de forma apropriada os escassos recursos organizacionais para fazer bom uso das oportunidades identificáveis (OLIVEIRA, 2014).

Atualmente, entendemos que as estratégias respondem pelo estabelecimento dos caminhos que deverão ser seguidos para que a empresa atinja seus objetivos. Para isso, é fundamental que os gestores e demais responsáveis pelas organizações estejam a par do que acontece no ambiente interno e também no ambiente externo, a fim de que, então, sejam capazes de melhor definir e trilhar esses caminhos (CERTO; PETER, 2010; BARNEY; HESTERLY, 2011; OLIVEIRA, 2014).

Müller (2013) comenta que o mundo dos negócios e o ambiente no qual as empresas operam têm evoluído drasticamente. Enquanto, na época da produção em massa, a preocupação primordial das empresas era com a eficiência produtiva, nos dias atuais as organizações perseguem novas tecnologias, acompanham de perto as atitudes dos clientes e preocupam-se com questões de responsabilidade social.

Atualmente, no intuito de melhor exercer esse papel de "general empresarial", ou seja, praticar estratégia de forma mais eficiente e assertiva, é interessante que o executivo estrategista apresente algumas características pontuais, por exemplo, atitude interativa frente às questões estratégicas, capacidade de gerenciar as turbulências internas e externas, foco constante em inovação, capacidade administrativa, autocontrole e capacidade de estabelecer prioridades e tomar decisões difíceis (OLIVEIRA, 2014). Uma vez que tenha desenvolvido ou adquirido tais habilidades, os responsáveis estarão mais habilitados a conduzirem as empresas na direção do sucesso.

Com o aumento da velocidade das transformações ambientais e da própria complexidade do ambiente, cresce a necessidade de gerir empresas de forma estratégica. **Gestão estratégica** é aqui entendida como um processo abrangente, que engloba toda a organização, e faz com que ela adapte constantemente sua estratégia e sua estrutura às intensas mudanças do ambiente (COSTA, 2007). Na prática, uma maneira de se gerir empresas de forma estratégica é mediante a adoção de um sólido planejamento estratégico. A seguir, vamos ver como ocorre o planejamento estratégico?

Figura 1 – Gestão estratégica e inovação.

Fonte: 123RF.

2.1.2 A Recorrente Importância do Planejamento Estratégico

Planejar significa antecipar, e é atividade essencial a diretores, executivos e demais responsáveis pelas organizações. Ao planejar, as organizações ficam menos expostas às incertezas. Se pensarmos bem, o mesmo acontece com as pessoas de modo geral quando se programam para uma viagem, não é mesmo? Ao unirmos planejamento e estratégia, ou seja, ao tratarmos de planejamento estratégico, estamos fazendo referência a um processo que permite que as organizações se protejam das mudanças, tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo, e aproveitem eventuais oportunidades futuras. Para Müller (2013), o planejamento estratégico não se propõe a prever o futuro, mas, sim, a auxiliar a empresa a se preparar para não ser surpreendida com as incertezas desse futuro.

O processo de planejamento estratégico é constituído por diversas etapas interligadas, que, de maneira abrangente, fazem a organização questionar a sua situação presente e futura (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2011; CERTO; PETER, 2010). Normalmente, esse processo se inicia com a análise do ambiente externo e do ambiente interno. Em seguida, as variáveis mais importantes identificadas são cruzadas e ponderadas, em um exercício comumente conhecido como matriz SWOT ou matriz de análise estratégica. Com base nessa reflexão, ocorre a formulação e formalização das possíveis ações estratégicas, seguidas da sua implementação e controle. A tabela a seguir busca apresentar, de forma sintética, as principais etapas de um típico processo de planejamento estratégico.

Tabela 1 – Etapas do planejamento estratégico.

ETAPA	EVENTO
1 – Análise do ambiente interno	Identificação e avaliação das variáveis controláveis (internas) da organização, ou seja, os pontos fortes e fracos que a empresa tem em relação aos seus principais competidores. Variáveis de desempenho superior são consideradas **forças**, e as desvantagens internas da empresa em relação aos concorrentes configuram **fraquezas**. Há muitos exemplos de potenciais forças e fraquezas em uma organização: qualidade dos produtos ou serviços ofertados, eficiência produtiva, tempo de resposta ao mercado, parcerias com fornecedores, atualização tecnológica dos equipamentos, solidez financeira, reputação no mercado, entre outros. Dependendo de quão bem ou quão mal a organização desempenhe tal atividade, ela pode ser considerada tanto força (ponto positivo) quanto fraqueza (ponto negativo).
2 – Análise do ambiente externo	Identificação e avaliação do contexto no qual a organização está inserida. Compreende a análise do macroambiente (variáveis políticas, econômicas, sociais, tecnológicas, ambientais e legais), bem como a análise da concorrência (ameaça de novos entrantes, intensidade da rivalidade entre os competidores, ameaça de produtos ou serviços substitutos, poder de barganha dos clientes e poder de barganha dos fornecedores). Na análise do ambiente externo, a organização identifica todas as **ameaças** e **oportunidades** importantes e relacionadas ao seu futuro competitivo. **Ameaças** são aspectos externos negativos que podem pôr em risco a competitividade da empresa, como, por exemplo, a criação de novos impostos ou mesmo a indisponibilidade de mão de obra. Já **oportunidades** são aspectos externos positivos que podem potencializar a competitividade da empresa, como, por exemplo, o surgimento de novas linhas de financiamento empresarial ou o aumento do poder de compra da população.

ETAPA	EVENTO
3 – Formulação de estratégias	A matriz SWOT, assim chamada por representar as palavras do inglês "*strenghts*" (forças), "*weaknesses*" (fraquezas), "*opportunities*" (oportunidades) e "*threats*" (ameaças), é uma ferramenta ainda bastante usada na prática estratégica. Ela consolida e correlaciona as variáveis dos ambientes interno e externo anteriormente levantadas e propicia algumas reflexões, por exemplo: "Há oportunidades no mercado que a empresa não está apta a aproveitar por conta de suas fraquezas?"; "Há outras que a organização pode aproveitar graças às suas forças?"; "Há ameaças que podem impactar a empresa devido a vulnerabilidades trazidas pelas fraquezas internas?"; "Há ameaças que serão facilmente atenuadas graças às forças internas?". Com base nessas e em outras reflexões, diversas ações estratégicas podem ser formuladas e eventualmente implementadas. Há também outras ferramentas disponíveis aos gestores para a formulação de estratégias, como, por exemplo, a lógica do "triângulo estratégico", referida na sequência deste texto.
4 – Implementação das estratégias	Implementar significa colocar em execução ou em prática. Nesta etapa, os responsáveis pelos níveis hierárquicos mais superiores (CEOs, diretores, presidentes ou mesmo gerentes) detalham a estratégia formulada para que ela seja compreendida e incorporada pelos demais membros da organização. Normalmente, as estratégias são desdobradas em planos táticos e, em seguida, em planos operacionais.
5 – Controle das estratégias	Acompanhamento e avaliação dos resultados do planejamento estratégico, ou seja, a organização analisa se as estratégias estão sendo implementadas conforme o planejado e se estão gerando os resultados esperados.

Fonte: Adaptada de Kwasnicka (2012), Chiavenato (2010), Wright, Kroll e Parnell (2011) e Certo e Peter (2010).

Vale ainda lembrar que, em um típico processo de planejamento estratégico, também ocorre em paralelo a (re)formulação das declarações de missão, visão e valores. Para Maximiano (2011), a declaração de **missão** indica quem são os clientes de uma empresa e em que negócio ela atua, ao mesmo tempo em que

estabelece a utilidade da empresa no mercado e para seus clientes. Já a **visão** representa as aspirações e desejos da organização e identifica como a empresa quer estar e ser vista no futuro (OLIVEIRA, 2014). Além da missão e da visão, toda organização tem, mesmo que de forma implícita, uma série de **valores**, que são crenças e parâmetros que orientam o comportamento de todos os colaboradores (CHIAVENATO, 2010).

A formalização (ou revisão) desses direcionadores estratégicos é parte importante do processo de planejamento estratégico, visto que esta etapa reflete a ideia de autoconhecimento organizacional, ou seja, qual a razão de existir da empresa, como ela enxerga seu próprio futuro e quais são os princípios que a guiarão nessa trajetória.

Andrade (2016) concorda que o confronto entre os ambientes interno e externo da organização é o que permite que sejam formuladas estratégias adequadas à situação e às aspirações da empresa. Há, também, uma forma alternativa de confrontar os dois ambientes e contemplar ações estratégicas: trata-se da análise do triângulo estratégico, que você verá a seguir.

2.1.3 Formulação de Estratégias e a Ideia do Triângulo Estratégico

Costa (2007) propõe a ideia de um **triângulo estratégico**, formado por três vértices: (1) o propósito da organização – o que ela quer ser; (2) o ambiente externo – o que ela pode fazer; (3) a capacitação – o que ela sabe fazer. No centro desse triângulo, estão as estratégias, ou seja, aquilo que a organização de fato **vai fazer**.

De forma resumida, a análise do triângulo estratégico sugere que uma nova estratégia deve ser avaliada quanto à situação dos três vértices. Se for condizente com todos os três, pode ser adotada e implementada. Mas nem sempre isso acontece: muitas vezes um ou mais vértices podem estar em conflito com a estratégia. Por exemplo, imagine um cenário no qual um restaurante que preza pelo atendimento personalizado e pela alta qualidade dos seus produtos busque o aumento de seu faturamento por meio de vendas pela internet e *delivery*. Neste processo, a empresa percebe que não mais poderá garantir a qualidade dos produtos entregues no novo sistema, visto que eles chegam à casa do cliente com sabor e aspecto diferentes daqueles itens comercializados no local original. Neste caso, embora a capacitação (habilidade para produzir os produtos) e o ambiente externo (tendência de aumento das compras *online*) estejam favoráveis, há um conflito significativo com o propósito da empresa (o compromisso de entregar produtos de alta qualidade). Assim, entendemos que se, a capacitação for insuficiente para atender a uma estratégia proposta, se a estratégia proposta esbarrar em ameaças do ambiente externo ou mesmo se a estratégia proposta entrar em conflito com o propósito da organização, ela somente deve ser adotada se os benefícios almejados superarem em muito os riscos, os custos e a demora acarretados pelo ajuste da situação de um ou mais dos vértices do triângulo, seja via capacitação interna, adequação ao ambiente externo ou revisão da missão ou visão (COSTA, 2007).

Uma vez que as variáveis internas e externas são ponderadas e as estratégias são devidamente formuladas, é essencial que as organizações elaborem uma série de objetivos estratégicos, até mesmo no intuito de reunir forças, motivar a equipe e acompanhar o andamento das estratégias escolhidas.

Figura 2 – Triângulo estratégico.

Fonte: 123RF

2.1.4 Construção de Objetivos Estratégicos

Após definir (ou revisar) a missão e visão da empresa, bem como formular e implementar as estratégias, as organizações precisam estabelecer alguns objetivos estratégicos específicos. Objetivos são situações futuras desejadas que orientam o uso de recursos e a concentração de esforços (ANDRADE, 2016). As organizações, por sua natureza bastante diversa, possuem diversos tipos de objetivos e para diversos fins. De acordo com Certo e Peter (2010), os executivos devem formular e utilizar os objetivos para orientar a tomada de decisão, aumentar a eficiência operacional e avaliar o desempenho dos colaboradores.

Como um meio adequado de formular objetivos organizacionais, tanto Certo e Peter (2010) quanto Andrade (2016) apresentam a abordagem de Peter Drucker, o qual argumenta que os objetivos de uma organização devem ser divididos em oito áreas-chave:

1. Posicionamento de mercado: como a organização pretende estar em relação aos seus concorrentes. Para isso, a empresa precisa primeiramente entender bem quem são os seus clientes, o que eles compram, onde se localizam, o que valorizam e do que carecem.

2. Inovação: mudanças feitas no aprimoramento das operações e na condução do negócio como um todo. Aqui, precisamos responder à seguinte questão: "quais os objetivos da empresa no que se refere à inovação?" Por exemplo: lançar novos produtos/serviços, modificar a oferta existente, passar a utilizar um insumo exclusivo, passar a atuar em outros canais de distribuição, entre outros.

3. Produtividade: quantidade de produtos/serviços em relação aos recursos utilizados, sejam eles humanos, financeiros, físicos, tecnológicos, entre outros. Toda organização, *a priori*, busca ser cada vez mais produtiva e deve traçar objetivos neste sentido.

4. Níveis de recursos (financeiros e materiais): muitas organizações elaboram objetivos a respeito da quantidade a ser mantida destes recursos, por exemplo, quantidade de material em estoque, volume de dinheiro em caixa, entre outros.

5. Lucratividade: obtenção de receitas maiores do que as despesas, e é objetivo essencial de toda empresa. Para Peter Drucker, o lucro simboliza um teste definitivo para a organização, pois ele pode garantir sua efetividade.

6. Atuação e desenvolvimento de administradores: é muito importante criar objetivos para o desenvolvimento e aprendizado contínuo dos principais executivos, visto que são os principais responsáveis pelas decisões estratégicas que orientarão o rumo da organização.

7. Desempenho e atitudes dos colaboradores: igualmente importante é criar objetivos pontuais para o desenvolvimento e acompanhamento das atitudes dos colaboradores, uma vez que as pessoas constituem a base do funcionamento e razão do sucesso de qualquer organização.

8. Responsabilidade social (e ambiental): assunto bastante atual, que sugere que a criação de objetivos nessa esfera é essencial. Ao criar e cumprir objetivos de responsabilidade social, a organização se permite crescer ao mesmo tempo em que respeita a sociedade ao seu redor e também o meio ambiente.

Figura 3 – Oito áreas-chave dos objetivos organizacionais.

Fonte: 123RF

Wright, Kroll e Parnell (2011) comentam que elaborar objetivos estratégicos para uma organização não é das tarefas mais simples. Trata-se, na verdade, de uma atividade complexa, visto que são muitos os *stakeholders* (partes interessadas) que atualmente interagem com as organizações e dependem delas. Assim, os objetivos formulados internamente precisam conciliar todos esses desejos conflitantes.

2.1.5 Vantagem Competitiva

Seja qual for a maneira pela qual as organizações e seus executivos formulem e implementem suas estratégias, uma coisa é certa: a principal motivação para se pensar em estratégia e, consequentemente, para se adotar uma, é a busca pela obtenção de uma **vantagem competitiva** sobre os concorrentes. Para Oliveira (2014, p. 82, grifo do autor), vantagem competitiva é "aquele **algo mais** que identifica os produtos e serviços, bem como os mercados para os quais a empresa está, efetivamente, capacitada a atuar de maneira diferenciada, em relação aos seus concorrentes".

Figura 4 – Vantagem competitiva.

Fonte: 123RF.

Nesse sentido, Maximiano (2011) destaca que a qualidade dos produtos e serviços ofertados, o domínio de recursos específicos (como tecnologia, capital ou matéria-prima), um eficiente sistema de produção e mesmo uma boa imagem externa podem ser fontes de vantagem competitiva. Na prática, o principal indicativo de que uma empresa possui uma vantagem competitiva sustentável é justamente o fato de que um grande número de consumidores opta por seus produtos e serviços, o que lhe garante a obtenção de resultados financeiros melhores do que os de seus concorrentes (GAMBLE; THOMPSON JÚNIOR, 2013).

Para satisfazerem a esses consumidores de forma constante e destacarem-se frente aos concorrentes, as empresas precisam adotar algum posicionamento. A renomada empresa americana Apple, por exemplo, posiciona-se por meio de diferenciação e tem conquistado uma gama de clientes fiéis. Diferenciação, aliás, é apenas uma das possibilidades. A seção a seguir aborda as possibilidades de posicionamento estratégico e, em seguida, classifica e discute as possibilidades estratégicas que as organizações têm para posicionarem-se na busca pela tão almejada vantagem competitiva.

2.1.6 Posicionamento Estratégico

Posicionamento estratégico diz respeito ao modo pelo qual a organização se posiciona frente aos demais competidores. Esse movimento envolve, por exemplo, a análise das condições do mercado e das estratégias e ações dos próprios competidores (PORTER, 2004; ANDRADE, 2016).

A literatura especializada revela uma série de abordagens de posicionamento estratégico. Para simplificar, vamos diferenciar aqui as alternativas estratégicas em dois grandes grupos: estratégias de nível de negócio e estratégias corporativas. Já com base em Bulgacov et al. (2007) e Wright, Kroll e Parnell (2011), também podemos considerar que as estratégias se dividem em **estratégias de nível de negócio, estratégias corporativas e estratégias funcionais**. As estratégias funcionais respondem pelo alinhamento interno dos dois tipos de estratégias anteriores e contemplam planos de ação específicos para as diversas áreas da organização – produção, logística, marketing, recursos humanos, entre outros (BULGACOV et al., 2007; CERTO; PETER, 2010).

Figura 5 – Estratégia e posicionamento estratégico.

Fonte: 123RF.

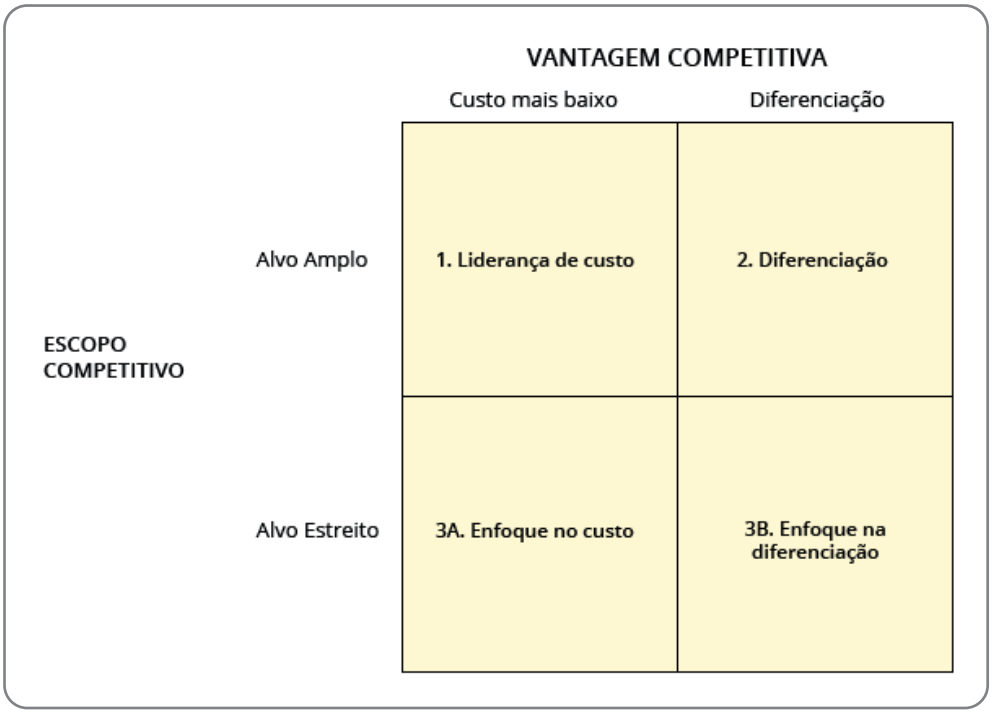
Ainda que todos os tipos de estratégia sejam importantes na constituição de vantagens competitivas internas, neste texto daremos ênfase às estratégias de nível de negócio e às estratégias corporativas, que são aquelas que de fato mais respondem pelo posicionamento competitivo de uma organização.

2.1.6.1 Estratégias de Nível de Negócio

Estratégias de nível de negócio, também comumente chamadas de estratégias competitivas ou estratégias de mercado, são aquelas que dizem respeito à atuação de uma empresa em um setor (ou negócio) em particular. De forma prática, são as estratégias que buscam responder à seguinte questão: de que forma competiremos em nosso setor?

Mesmo que novas abordagens tenham surgido, as chamadas estratégias genéricas de Porter (1989; 2004) ainda são de grande relevância para o estudo do posicionamento estratégico de um negócio. Segundo o autor, toda empresa deve, obrigatoriamente, adotar uma das três estratégias genéricas possíveis: liderança de custo, diferenciação e enfoque. A escolha por uma delas passa pela definição de que tipo de vantagem competitiva se almeja e qual o escopo de atuação da empresa. A figura a seguir resume essas ideias.

Figura 6 – Estratégias genéricas de Porter.



Fonte: Porter (1989, p. 10).

Com base na figura anterior, percebemos que, com a estratégia de **liderança de custo**, a organização procura obter e manter um custo mais baixo que o dos competidores e decide por um escopo amplo, ou seja, atua no mercado como um todo e busca todos os clientes possíveis (PORTER, 1989). Por meio desse posicionamento, a empresa busca continuamente a redução de custos sem sacrificar o nível de qualidade aceitável de seus produtos e/ou serviços. Em outras palavras, oferece um bom produto básico

com qualidade aceitável e variedade limitada. Essa estratégia é mais indicada se, por exemplo, a concorrência por preços do setor for acirrada e as diferenças de marca para marca não tiverem muita importância para os consumidores. Existe, contudo, o risco de que empresas rivais copiem os métodos de contenção de custos e que as empresas adotantes dessa estratégia, uma vez obcecadas pela redução de custos, esqueçam-se de outros atributos importantes no atendimento aos clientes.

Pela estratégia de **diferenciação**, a empresa também objetiva atender ao mercado como um todo (escopo amplo), mas, para isso, desenvolve e apresenta atributos diferenciadores em seus produtos e/ou serviços. Os clientes, assim, podem usufruir de mais benefícios (tanto tangíveis quanto intangíveis) em comparação àqueles itens normalmente ofertados pelas organizações que adotam a estratégia de baixo custo (GAMBLE; THOMPSON JÚNIOR, 2013). Na prática, qualquer coisa que uma empresa possa fazer para criar valor para os compradores representa uma potencial diferenciação (durabilidade, cor, customização, garantia estendida, desempenho superior, entre outros). Naturalmente, por investir mais para diferenciar seus produtos, tende a cobrar um preço mais elevado. Essa estratégia funciona melhor em ambientes de mercado nos quais as necessidades dos compradores e os usos dos itens sejam diversos. Quanto aos riscos, destaca-se o fato de que, frequentemente, muitos consumidores podem passar a não mais acharem interessantes os atributos diferenciadores (PORTER, 1989).

Já a terceira estratégia genérica sugerida na figura anterior é a estratégia de **enfoque** (ou foco). Com elas, as empresas decidem racionalmente não atender ao mercado como um todo (escopo restrito), mas, sim, apenas aos desejos e às necessidades particulares de um pequeno grupo de compradores em um determinado setor (um nicho). De acordo com Certo e Peter (2010), empresas adotam essa estratégia porque acreditam que podem servir o segmento de mercado de forma mais adequada do que aquelas que atuam com um escopo mais amplo. Além disso, é importante que o nicho de mercado seja grande o suficiente para ser rentável e que não seja crucial para os concorrentes que atuem no escopo mais amplo. Na prática, um nicho pode ser definido por requisitos especializados na utilização do produto ou por atributos especiais do produto que apelam apenas para os membros do nicho em foco (por exemplo, produtos para a prática de esportes de inverno ou alimentos para intolerantes a glúten). Com efeito, a estratégia de enfoque recorre à prática de custos mais baixos ou diferenciação dentro do nicho escolhido. É o que a figura anterior propôs com as estratégias 3A e 3B. Sobre os riscos, destaca-se a chance de que o nicho escolhido se torne tão atraente que passe a ser "invadido" por novos concorrentes ou mesmo concorrentes que antes atuavam apenas no escopo mais amplo, o que pode diminuir o potencial de lucros da empresa que adota esse posicionamento.

2.1.6.2 Estratégias Corporativas

Muitas vezes, uma organização decide não atuar apenas em um setor ou com um só negócio. Dependendo das condições, ameaças e oportunidades do mercado, a concentração em apenas um setor pode ser arriscada. Há também ocasiões em que empresas vislumbram possibilidades de grande crescimento e, assim, decidem por operar com base em suas próprias capacidades e recursos ou então adquirem concorrentes, fundem-se com outras empresas, estabelecem alianças com antigos competidores. São dessas amplas e importantes decisões que tratam as estratégias corporativas.

Também chamadas de estratégias de grande abrangência, as estratégias corporativas representam decisões bastante amplas para uma organização, como a definição das suas fronteiras de atuação e a determinação dos seus investimentos de diversificação. Em outras palavras, são as estratégias que respondem a questões como: "Em que mercado ou negócios atuaremos?"; "Devemos estar presentes em mais de um setor?"; "Que produtos/serviços ofereceremos?".

De modo geral, o crescimento é o objetivo comum da maioria das organizações. Cedo ou tarde, toda empresa buscará crescer, especialmente quando possuir recursos ou identificar oportunidades que lhe permitam aumentar sua participação de mercado. Assim, neste texto daremos maior ênfase às chamadas estratégias corporativas de **crescimento**, com base na tipologia proposta por Wright, Kroll e Parnell (2011). A seguir, discutiremos de forma breve seis dessas estratégias, todas muito importantes: (1) crescimento interno; (2) integração horizontal; (3) integração vertical; (4) diversificação; (5) fusão; (6) *joint-ventures*. Cada uma delas, com respectivos exemplos, é apresentada na tabela a seguir.

Tabela 2 – Estratégias corporativas de crescimento.

ESTRATÉGIA CORPORATIVA	DEFINIÇÃO	EXEMPLO RECENTE
Crescimento interno (ou"orgânico")	É o crescimento buscado com base nos recursos próprios de uma organização. Promove o aumento da capacidade produtiva e da força de trabalho e, assim, visa à ampliação do volume de vendas e da participação de mercado. Dessa forma, obtém-se maior controle sobre eficiência, qualidade, imagem institucional e filosofia.	Rede americana Starbucks, que vem planejando cuidadosamente sua expansão baseada em recursos próprios e sem contar com a abertura de franquias.
Integração horizontal (ou "aquisição")	É a ampliação do portfólio da empresa por meio da aquisição de um ou mais de seus concorrentes diretos. Resulta na expansão das operações já existentes e proporciona o aumento da participação de mercado e o incremento do poder de barganha frente a fornecedores e clientes. Serve também como uma forma relativamente rápida de se "invadir" novos mercados, já que a organização adquirente não necessitará se envolver, por exemplo, em prospecções ou licenciamentos para a realização de novas atividades.	Google, que adquiriu o aplicativo Waze (que concorria com o seu Google Maps), e Grupo Telefonica, que comprou a GVT no Brasil.
Integração vertical	Consiste em adicionar fases ao processo produtivo de uma empresa, aumentando, assim, o número de produtos ou processos que ela controla (que eram até então realizados por terceiros). Dessa forma, a empresa passa a administrar um conjunto de operações que pode ir da produção da matéria-prima à distribuição ao consumidor final. A integração vertical pode ser **progressiva** (na direção do consumidor final) ou **regressiva** (na direção das fontes de suprimento).	Faber-Castell, que passou a cultivar suas próprias árvores para ser sua própria fornecedora de madeira (integração vertical regressiva); e editora Saraiva, que abriu lojas físicas para venda de livros ao consumidor final (integração vertical progressiva).
Diversificação	Uma organização diversificada é aquela que opera em múltiplos setores ou ambientes de mercado diferentes. Muitas organizações buscam esta estratégia quando percebem que o setor no qual o negócio se enquadra atualmente está estagnado e/ou quando podem fazer uso de seus recursos (digamos, uma marca forte) e capacidades para competir também em outros setores. A aquisição de outras empresas de setores diferentes permite o estabelecimento de uma posição mais sólida no mercado.	Unilever, detentora de diversas operações e marcas em segmentos distintos. Desse modo, incrementa sua capacidade competitiva, dilui riscos e obtém um desempenho global maior do que a soma de seus negócios independentes.

(Continua)

(Continuação)

ESTRATÉGIA CORPORATIVA	DEFINIÇÃO	EXEMPLO RECENTE
Fusão	É uma estratégia de crescimento por meio da qual duas ou mais empresas se combinam voluntariamente no intuito de formar uma nova. Na prática, a nova organização criada tende a usufruir ganhos de escala e eliminação de funções duplicadas, aumento do poder de barganha junto a fornecedores e clientes e aumento rápido da participação de mercado.	Itaú e Unibanco (que formaram o Itaú-Unibanco), LAN Chile e TAM (que constituíram a LATAM) e Lojas Americanas e Submarino (que, embora agora formem uma nova empresa, optaram por manter suas marcas originais).
Joint-venture	Trata-se de uma aliança estratégica (ou parceria) firmada entre duas ou mais empresas com um determinado fim. Normalmente, refere-se à busca de uma oportunidade que seja muito arriscada, custosa ou complexa para uma das empresas de forma isolada. Uma *joint-venture* promove a partilha de custos e riscos, assim como a divisão dos eventuais resultados financeiros.	Midea Carrier, que é uma joint venture formada entre a empresa chinesa Midea e a estadunidense Carrier. Produz no Brasil itens que são também exportados para Argentina e Chile.

Fonte: Adaptada de Wright, Kroll e Parnell (2011), Gamble e Thompson Júnior (2013), Barney e Hesterly (2011), Zilber e Piekny (2005), Klotzle (2002) e Silva (1997).

Para além do crescimento corporativo, cabe também destacar que, e por mais inusitado que isso pareça, as empresas muitas vezes optam por não crescer ou até mesmo buscam uma redução do seu tamanho. Entram aí as chamadas estratégias de estabilidade ou de redução.

A estratégia de **estabilidade**, que configura a manutenção das operações atuais de uma empresa (sem definição de objetivos de crescimento), é muito interessante se, por exemplo, surgirem temores de que uma eventual expansão possa gerar perda de qualidade e piora na imagem corporativa e no atendimento aos clientes, advindos da diminuição de controle. Muitas empresas também decidem racionalmente não crescer quando há recessão econômica, mudanças observáveis nos hábitos dos consumidores ou mesmo alterações nas normas da competição – como aquelas que acontecem por intermédio de novas leis ou decretos.

Há ainda cenários mais delicados, nos quais o desempenho global da empresa está abaixo do esperado ou mesmo quando fatores internos, como a má gestão dos recursos organizacionais ou eventuais conflitos pessoais pela sucessão, ofereçam riscos ao futuro competitivo da empresa. Nesse caso, pode-se adotar uma estratégia de **redução**, como liquidar ou vender uma de suas unidades de negócio (ANDRADE, 2016; WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2011).

Atualmente, a grande instabilidade e imprevisibilidade do ambiente externo tem mudado um pouco o entendimento sobre a real fonte de vantagem competitiva. Para Bulgacov et al. (2007), há uma crescente valorização dos fatores internos à organização. No intuito de contemplarmos maneiras de se ganhar competitividade internamente, a próxima seção aborda algumas das mais importantes ferramentas que o gestor tem à sua disposição para promover a melhoria das atividades organizacionais.

3.1 Ferramentas de Gestão e de Melhoria dos Processos Internos

Para muitos autores e gestores, há um entendimento de que a capacidade competitiva de uma organização é mais dependente de fatores internos (e controláveis) do que das dinâmicas de mercado ou elementos do ambiente externo de forma geral.

Ao longo das últimas décadas, diversas ferramentas de gestão foram desenvolvidas no intuito de ajudarem os gestores a resolverem problemas e tomarem decisões. De forma geral, o processo de melhoria contínua das atividades internas da organização se baseia no uso sistemático de algumas técnicas e ferramentas consolidadas pela ciência, e não simplesmente no "achismo" ou na "tentativa e erro" (CARPINETTI, 2016; MAXIMIANO, 2011). A tabela seguinte lista e contextualiza, de forma breve, essas principais ferramentas.

Tabela 3 – Principais ferramentas de gestão e de melhoria contínua.

FERRAMENTA	O QUE É?	APLICABILIDADE
Programa 5S	Teve origem no Japão, onde foram consolidadas as práticas de gestão da qualidade. Os chamados 5S constituem premissa para outras ferramentas da qualidade e promovem um cuidado básico (mas essencial) com a ordem, a limpeza e a autodisciplina. São os cinco 5S: *Seiri* (senso de utilização), *Seiton* (senso de arrumação), Seiso (senso de limpeza), *Seiketsu* (senso de saúde e higiene) e *Shitsuke* (senso de autodisciplina).	Diversos tipos de organizações e seus departamentos. Foco em manter a ordem, a limpeza e a disciplina.
Diagrama de causa e efeito	É uma representação gráfica das possíveis causas de um determinado problema (ou efeito visível). As causas identificadas são então desdobradas em causas adjacentes e, muitas vezes, agrupadas. O diagrama ajuda a explicar como vários fatores podem ser comuns a um problema e estar relacionados entre si. Por seu aspecto gráfico, é comumente chamado de "diagrama de espinha de peixe".	Bastante útil na identificação da causa fundamental de um problema e na formulação de ações corretivas que venham a lidar com a causa principal.

(Continua)

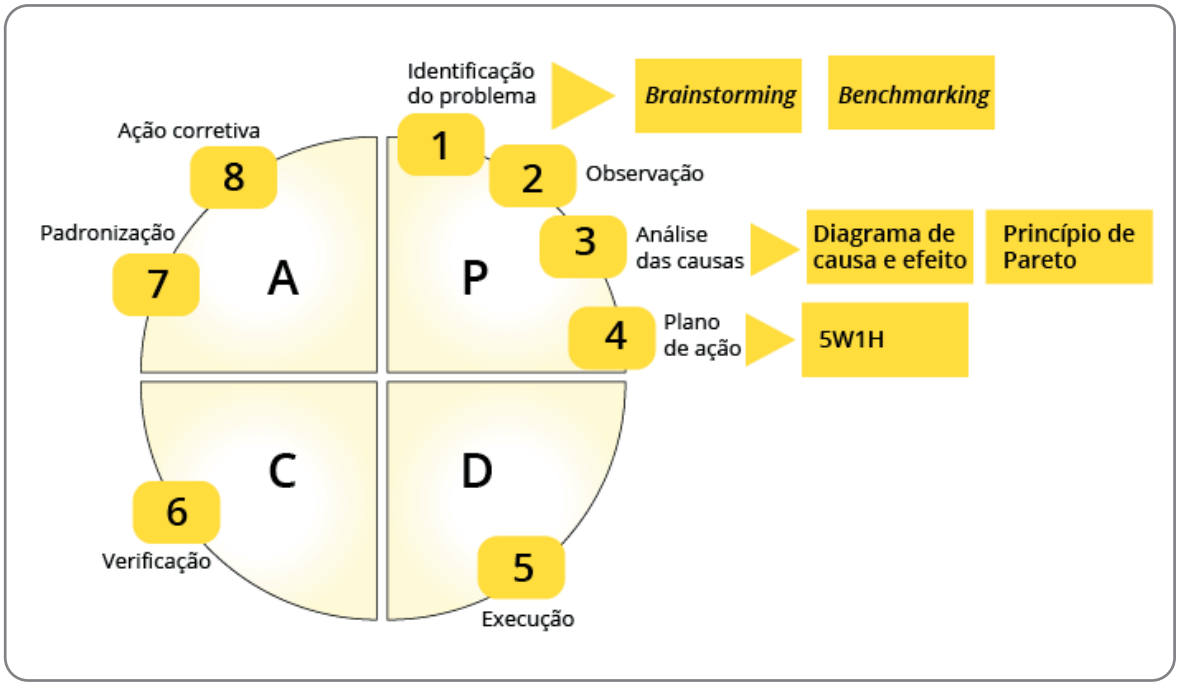
(Continua)

FERRAMENTA	O QUE É?	APLICABILIDADE
Princípio (ou Análise) de Pareto	Defende que a maioria dos efeitos (problemas) depende de um número reduzido de causas. Assim, ao identificarmos poucas (mas importantes) causas, teríamos a capacidade de contemplar e resolver a maioria dos problemas. É também chamado de "princípio 80/20", pois sugere que 80% de todos os problemas derivam de apenas 20% das causas.	Auxilia na identificação e resolução de problemas, facilitando a visualização das causas mais significativas de problemas diversos.
Ciclo PDCA	Divulgado na década de 1950 e ainda bastante relevante na busca pela melhoria contínua das atividades organizacionais (e da competitividade). O acrônimo PDCA significa, do inglês, *Plan* (planejar), *Do* (executar), *Check* (verificar) e *Action* (ação, que remete a ação corretiva).	Útil não apenas na gestão de atividades rotineiras, mas também na gestão estratégica (identificação e planejamento da melhoria e avaliação do processo estratégico).
MASP (Método de Análise e Solução de Problemas)	É uma versão ampliada e mais detalhada do PDCA. Contempla oito etapas: (1) identificação do problema; (2) observação cuidadosa do problema identificado; (3) análise das principais causas do problema; (4) elaboração de um plano de ação para eliminar ou minimizar os problemas identificados e suas causas; (5) execução (ou seja, a implementação do plano de ação); (6) verificação dos resultados; (7) padronização e incorporação das ações implementadas na rotina; (8) conclusão e registro das ações corretivas.	Usado para a melhoria contínua de diversas atividades organizacionais. Por sua abrangência, pode até mesmo contemplar outras ferramentas de melhoria contínua.
Brainstorming	Do inglês: "*brain*" (cérebro, mente) e "*storm*" (tempestade). Promove, de fato, uma "tempestade de ideias". Permite que, em um mesmo local, pessoas diferentes exponham suas próprias opiniões e pontos de vista sem julgamentos.	Auxilia na tomada de decisão e na solução de diversos problemas da organização, uma vez que gera uma lista abrangente de variáveis e possibilidades.
Benchmarking	Promove uma comparação sistemática entre aquilo que a organização está praticando e o que os líderes de mercado estão fazendo a respeito de qualquer atividade organizacional, seja ela relacionada a processos internos, produtos ou serviços.	Serve como fonte de ideias para a resolução de problemas e tende a ser mais eficaz se a situação problemática não envolver informações confidenciais.
5W1H	Lista tarefas a serem executadas de forma objetiva e organizada, auxiliando na implementação. A sigla representa as iniciais de seis termos em inglês: "*What*" (O que fazer?), "*Why*" (Por que fazer?), "*Where*" (Onde fazer?), "*When*" (Quando fazer?), "*Who*" (Quem é o responsável?) e "*How*" (Como fazer?). Pode ser facilmente diagramada em formato de tabela.	Muito útil na etapa de construção do plano de ação que considere a ideia ampla de melhoria contínua e o MASP. Deve ficar visível a toda a equipe para que o acompanhamento das ações propostas seja adequado.

Fonte: Adaptada de Campos e Barsano (2016), Carpinetti (2016), Lobo (2010), Biagio (2015), Sin Oih Yu (2011), Maximiano (2011) e Chiavenato (2014).

Na prática, é possível combinarmos algumas dessas ferramentas de gestão de forma bastante útil. A figura a seguir toma como base o Método de Análise e Solução de Problemas (MASP) com suas oito etapas e sugere que outras ferramentas – como *brainstorming*, *benchmarking*, diagrama de causa e efeito, princípio de Pareto e 5W1H – podem ser utilizadas sob a lógica da melhoria contínua e, consequentemente, na busca pelo aumento da competitividade organizacional.

Figura 7 – Integração das ferramentas de gestão e melhoria contínua com base no MASP.



Fonte: Adaptada de Biagio (2015).

4.1 Considerações

Em tempos marcados pelas rápidas mudanças tecnológicas e pela crescente complexidade do ambiente no qual as empresas funcionam, é essencial que os responsáveis pelas organizações repensem suas práticas e não descuidem do que acontece no ambiente externo – seja na sociedade, na economia, na política, nas discussões sobre meio ambiente, entre outras esferas. Para lidar melhor com a intensa competitividade dos mercados, pensar estrategicamente e adotar um posicionamento coerente são práticas fundamentais na busca por vantagem competitiva e pela contínua satisfação e fidelização dos clientes. Em paralelo, é possível que os gestores combinem algumas ferramentas de gestão e de melhoria contínua com grande utilidade, sempre no intuito de melhorar as atividades rotineiras da organização e sistematizar a implementação de novas ações, garantindo maior competitividade.

Referências Bibliográficas

ANDRADE, A. **Planejamento estratégico:** formulação, implementação e controle. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva:** conceitos e casos. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

BIAGIO, L. A. **Como administrar a produção.** Barueri: Manole, 2015.

BULGACOV, S. et al. **Administração estratégica:** teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2007.

CAMPOS, A.; BARSANO, P. R. **Administração:** guia prático e didático. 2. ed. São Paulo: Érica, 2016.

CARPINETTI, L. C. R. **Gestão da qualidade:** conceitos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica:** planejamento e implantação de estratégias. 3. ed. São Paulo: Pearson Education, 2010.

CHIAVENATO, I. **Administração.** Rio de Janeiro: Elsevier; São Paulo: Anhanguera, 2010.

CHIAVENATO, I. **Administração:** teoria, processo e prática. 5. ed. Barueri: Manole, 2014.

COSTA, E. A. da. **Gestão estratégica:** da empresa que temos para a empresa que queremos. 2. ed. São Paulo, Saraiva, 2007.

GAMBLE, J. E.; THOMPSON JÚNIOR, A. A. **Fundamentos da administração estratégica:** a busca pela vantagem competitiva. 2. ed. Porto Alegre: AMGH, 2013.

KLOTZLE, M. C. Alianças estratégicas: conceito e teoria. **RAC**, v. 6, n. 1, p. 85-104, jan./abr. 2002. Disponível em: http://gg.gg/vm4va. Acesso em: 12 set. 2017.

KWASNICKA, E. L. **Introdução à administração.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

LOBO, R. N. **Gestão da qualidade.** São Paulo: Érica, 2010.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MÜLLER, C. J. **Planejamento estratégico, indicadores e processos:** uma integração necessária. São Paulo: Atlas, 2013.

OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva:** como estabelecer, implementar e avaliar. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

PORTER, M. E. **Estratégica competitiva:** técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. 12. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

SILVA, W. R. Terceirização versus integração vertical: teoria e prática. **Relatório de Pesquisa nº 14/1997**, Núcleo de Pesquisas e Publicações da EAESP/FGV/NPP, 1997. Disponível em: http://gg.gg/vm4ve. Acesso em: 21 set. 2017.

SIN OIH YU, A. (Coord.) **Tomada de decisão nas organizações:** uma visão multidisciplinar. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica:** conceitos. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

ZILBER, M. A.; PIEKNY, E. E. Estratégia de fusões e aquisições: eficácia na expansão das plataformas de produtos em empresas de autopeças. **Rev. Adm. Contemp.**, Curitiba, v. 9, n. 3, jul./set. 2005. Disponível em: http://gg.gg/vm4vh. Acesso em: 13 set. 2017.

laSalle
Business School

10 anos

CAPÍTULO 5

Formação e Administração de Preços

Ao longo destes 10 anos, diversas foram as ações realizadas pela Business School com instituições e profissionais de destaque. Dentre elas, destacamos as imersões realizadas pela Sociedade Brasileira de Coaching junto ao MBA em Coaching e Gestão de Pessoas, a aula inaugural da Pós-graduação que contou com participação do atleta Paulão do time brasileiro de vôlei, e a aula que uma turma do MBA em Gestão Empresarial teve no estádio Arena do Grêmio.

Apresentando a autora

Gisele Xavier de Freitas

A autora é especialista em Controladoria Estratégica pela Faculdade de Desenvolvimento do Rio Grande do Sul (FADERGS). Possui, pela mesma instituição, MBA em Estratégias de Negócio – ênfase em Governança, Riscos e Compliance. É bacharel em Ciências Contábeis pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). Atua como *Controller*, com experiência de mais de 10 anos na área. É professora de cursos de Pós-Graduação da Faculdade de Desenvolvimento do Rio Grande do Sul (FADERGS), bem como é facilitadora de cursos corporativos na área de Controladoria.

O que veremos neste Capítulo?

A formação e a administração de preços de venda é uma das estratégias mais importantes para o sucesso ou para a qualidade de vida dos produtos e serviços disponibilizados no mercado. Para que possamos estipular um preço adequado, é imprescindível conhecer todas as variáveis que o compõem. Assim, cabe ressaltar que mesmo após análise e conhecimento dos componentes do preço de venda e sua formação, é importante administrar suas variáveis, pois elas não são estáticas. Dessa maneira, o preço de venda deve ser acompanhado de forma gerencial para que possa manter a margem de lucro desejada. Tendo isso em vista, este e-book traz o tema descrito norteado pelos seguintes assuntos: contabilidade de custos, componentes do preço de venda, planejamento de custos, formação do preço de venda, e contabilidade gerencial – gestão e análises.

1.1 Contabilidade de Custos

Digamos que a contabilidade de custos é um método analítico e demonstrativo, que visa a capturar os custos de produção de uma empresa, lembrando que, quando falamos de produção, estamos nos referindo a produtos e também a serviços, pois ambos produzem custos.

Para Perez Júnior et al. (2012), a Contabilidade de Custos integra a contabilidade gerencial da organização, pois é um sistema capaz de determinar o custo incorrido no processo de produção de bens ou na prestação de serviços, com o objetivo de gerar informações úteis à administração das empresas. A contabilidade de custos tem o importante papel de levantar e organizar todos os custos e despesas, como matéria-prima, colaboradores, aluguel, energia, telefone, entre outros elementos necessários para o funcionamento de uma empresa, de forma a transparecer minuciosamente todo custo exigido para o negócio.

1.1.1 Conceito e Classificação de Custos e Despesas

Segundo Bruni (2018), os custos são gastos relativos a bens ou a serviços utilizados na produção de outros bens ou serviços. Para o autor, as despesas representam os bens ou serviços consumidos direta ou indiretamente para a obtenção de receitas.

Resumidamente, os Custos e Despesas são gastos empresariais que compreendem:

Custos – gastos diretamente relacionados com a produção dos bens destinados à comercialização, classificados de acordo com o objeto do custo direto e indireto ou conforme seu volume de produção, fixo e variável; e

Despesas – demais gastos decorrentes do exercício das funções empresariais de apoio, de venda, de pós-venda, de planejamento, de administração entre outras, também sendo classificadas em despesas fixas (referem-se a despesas previsíveis, que ocorrerão independentemente do volume de produção) e variáveis (valores imprevisíveis que podem eventualmente acontecer sem qualquer controle da empresa).

1.1.2 Os Custos, a Contabilidade e as Finanças

Os custos representam uma das variáveis mais importantes e primordiais na área de contabilidade e finanças. Podem estar associados a diferentes formas, como: custos contábeis, custos fabris, custos plenos, custos integrais, custos variáveis, custos fixos, custos de oportunidade, custos irrecuperáveis, entre outros. Sua tamanha importância deve-se ao fato de que o processo de registro e gestão de custos encontra-se na junção de duas contabilidades: a contabilidade financeira (legalmente obrigatória) e a contabilidade gerencial (responsável por fornecer informações factíveis para a tomada de decisões) (LUDICIBUS; MARION, 2011).

1.1.3 Os Custos e Seus Componentes

Para Bruni (2018), a contabilidade financeira deve apropriar os custos no valor dos estoques de todos os recursos consumidos com a produção e que possam ser apresentados, segundo a sua natureza, em quatro grandes grupos: materiais diretos, mão de obra direta, outros custos diretos e indiretos.

1.1.4 Estrutura de Custos

Após obter conhecimento sobre despesas e custos fixos e variáveis, isto é, saber como são apurados em nossa contabilidade, devemos estruturar esses custos de forma que possamos avaliá-los para embasar futuras decisões. Nesse sentido, estruturar significa fazer o levantamento dos gastos incidentes no seu produto ou serviço.

2.1 Componentes do Preço de Venda

Para iniciarmos a formação de um preço final, é imprescindível conhecer quais elementos deverão compor o preço de venda de um produto ou serviço.

2.1.1 Importância dos Custos na Formação do Preço

Como todos sabemos, o preço de venda deve ser competitivo, lucrativo e estratégico, porém, sem conhecer claramente os custos envolvidos, não é possível ser competitivo, lucrativo, tampouco estratégico.

2.1.2 Custos e Despesas

O primeiro desafio no processo de registro e apuração dos custos na contabilidade financeira dá-se no momento da distinção entre custos e despesas. Segundo Bruni (2018), se empregarmos o exemplo da empresa industrial, os custos **"vão para as prateleiras"** virando estoques, sendo consumidos pelos produtos ou serviços durante o seu processo de produção. Já as despesas estão associadas a atividades inerentes à produção, não refletindo diretamente na elaboração dos produtos ou serviços prestados. Assim, podemos dizer que as despesas "vão para as prateleiras invisivelmente", sendo gastos incorridos após a disponibilização dos produtos/serviços no mercado.

2.1.3 Margem de Contribuição

Para Bruni (2018), a margem de contribuição representa um dos mais importantes conceitos em gestão de custos. Demonstra a sobra das receitas sobre os gastos variáveis, sejam custos ou despesas. Segundo Silvio Crepaldi e Guilherme Crepaldi (2017), a análise da margem de contribuição é um instrumento utilizado para a tomada de decisões. A fórmula para calculá-la é a seguinte:

MC (margem de contribuição) = Preço de Venda – Custo da Mercadoria Vendida – Despesas Variáveis

2.1.4 Sistemas de Custeio

Os métodos de Custeio auxiliam a contabilidade financeira a calcular o rateio dos custos indiretos. Eles são divididos em: ABC, Absorção e Custeio Variável. Vejamos cada um deles.

O custeio baseado em atividades (custeio ABC) parte do princípio de que os custos de uma empresa são gerados pelas atividades desempenhadas nela e que essas atividades são consumidas por produtos e serviços gerados nessa mesma empresa. Essa metodologia permite mensurar com mais exatidão as despesas e os custos indiretos (aqueles que não estão diretamente ligados à produção), por meio da análise das atividades, dos seus geradores de custos e dos utilizadores.

É uma forma de rastrear os custos das atividades realizadas por uma empresa e de verificar como essas atividades estão relacionadas para a geração de receitas e o consumo de recursos. Seu principal objetivo é amenizar as distorções provocadas pelo uso do rateio arbitrário dos custos indiretos, sendo uma tentativa de rastreamento para identificar os verdadeiros causadores de custos.

O objetivo do ABC é reduzir o custo pela eliminação dos desperdícios, por meio do corte nos geradores de custos que não agreguem valor, ou seja, nos fatores causadores do consumo de atividades evitáveis ou desnecessárias. Essa é uma forma eficaz de compressão dos custos, que difere da maneira tradicional de cortes aleatórios dos recursos. Dessa maneira, o gerenciamento consegue uma otimização nos retornos financeiros aliada a uma otimização do valor dos produtos para quem os demandar.

Cabe ressaltar que os cálculos feitos pelo método de custeio ABC não são aceitos pela legislação societária e fiscal. Portanto, eles devem ser usados para a gestão e o controle interno da empresa, o famoso “gerencial”. Como consequência, auxiliarão no gerenciamento orçamentário e na prestação de contas também.

O custeio por absorção, também chamado custeio integral ou custo integral, recebe esse nome por absorver os custos fixos no custo final de cada produto vendido. Ou seja, o custo por absorção tem como premissa debitar ao custo dos produtos vendidos (CPV) todos os custos da área de fabricação, sejam esses definidos como custos diretos ou indiretos, fixos ou variáveis, de estrutura ou operacionais. O próprio nome do método de custeio por absorção deixa claro o que precisa ser feito: garantir que cada produto absorva uma parcela dos custos diretos e indiretos relacionados à fabricação.

O fator fundamental para a utilização do método de custeio por absorção está na correta distinção entre custos e despesas. Apenas os desembolsos relativos aos produtos vendidos (diretos ou indiretos) deverão ser alocados no custo dos produtos comercializados. Todos os demais desembolsos (despesas administrativas, despesas financeiras, investimentos etc.) devem ficar de fora da composição.

Nesse processo de acumulação de gastos produtivos nos valores dos estoques, existem a acumulação dos custos indiretos e a necessidade do uso de critérios de rateio ou divisão desses gastos que são não diretos. A complexidade e a subjetividade existentes neste processo de divisão provocam, muitas vezes, distorções nas informações relevantes de custos obtidas pelo custeio por absorção.

O método de custeio variável é também chamado de método de custeio direto. Ele é um dos mais conhecidos e utilizados entre as empresas, principalmente entre as da indústria e do comércio. Simples e objetiva, essa metodologia considera como custos de fabricação os custos variáveis, diretos e indiretos.

Os custos fixos, pelo fato de existirem mesmo que não haja, de fato, produção (como aluguel e salários dos funcionários, por exemplo), não são considerados como custo de produção, mas sim como despesas nesse método. Este sistema baseia-se na separação dos custos em variáveis e fixos, ou seja, em custos que se alteram proporcionalmente ao volume da produção/venda e custos que se sustentam constantes perante volumes de produção/venda oscilatórias dentro de certos alcances.

2.1.5 Tributos

O entendimento dos custos, dos preços e das margens de lucro requer um olhar cuidadoso dos tributos incidentes sobre a operação. Mesmo que os impostos possam não ser registrados contabilmente nos custos dos produtos, devido ao seu próprio mecanismo de registro e compensação, são de extrema importância no processo de formação de preços, considerando que a maior parte dos preços corresponde aos tributos.

Um produto é considerado rentável quando os preços praticados forem capazes de remunerar os custos totais, gerar margem razoável de lucro e cobrir todos os tributos, independentemente da forma de tributação da empresa, que pode ser enquadrada como lucro real, presumido ou simples nacional.

3.1 Planejamento de Custos (Impostos de Saída)

No mundo dos negócios, não podemos resolver os problemas à medida que eles surgem, ou seja, trabalhando como um bombeiro e apagando incêndios o tempo todo. Ao planejar e monitorar os seus custos e as suas despesas, o empreendedor terá maior estabilidade do seu negócio, bem como maior embasamento para a tomada de decisões e para o desenvolvimento da empresa, tornando-a mais competitiva.

3.1.1 Ações Importantes Para o Planejamento de Custos

É muito importante adotar o planejamento e monitoramento dos custos da empresa, bem como organizar as despesas e os gastos estruturais e também a manutenção de uma planilha para apuração dos custos por produto e/ou serviços, facilitando o acompanhamento e os ajustes de custos e preços, quando necessários. O planejamento permite a gestão do ponto de equilíbrio[1] empresarial e o conhecimento da margem de contribuição por produtos e serviços de forma prática e eficiente.

3.1.2 Métodos e Definição de Preços

Bruni (2018) cita que existem três processos distintos que podem ser utilizados na definição de preços:

a. Baseados nos custos: esse processo visa a adicionar algum valor aos custos. Por exemplo, empresas que apresentam propostas de serviços estimando o custo total do projeto e adicionando uma margem padrão de lucro;

b. Baseados no consumidor: esse processo baseia-se no valor percebido do produto pelo consumidor. Nesse cenário, as empresas consideram a percepção que os consumidores têm do valor do produto, e não os custos do vendedor. Os preços são definidos para se ajustar aos valores percebidos. Por exemplo, um consumidor pode aceitar pagar R$ 1,00 por uma cerveja em lata em um bar e R$ 2,50 pelo mesmo produto em um restaurante de luxo; e

c. Baseados na concorrência: assim, a concorrência é que determina os preços a serem praticados. As empresas não consideram seus custos ou a sua demanda, porque neste formato a concorrência é que determina os preços a serem praticados. Exemplo: preços podem ser de oferta, quando a empresa cobra mais ou menos que seus concorrentes; ou de proposta, quando a empresa determina o seu preço estimando os preços fixados pelos concorrentes.

1 Ponto de equilíbrio refere-se ao valor ou à quantidade que a empresa precisa vender para cobrir o custo das mercadorias vendidas, as despesas variáveis e as despesas fixas. Sua fórmula consiste em Gastos Fixos divididos pela % Margem de Contribuição.

3.1.3 Elementos do Custo e Métodos de Controle

Para definirmos os métodos de controle dos custos, é preciso determinar os elementos de custos do material direto que pode ser entendido como matéria-prima, os componentes adquiridos prontos, como as embalagens, dentre outros, que serão utilizados no processo de produção. Os métodos de valorização de estoques são: **Custo Médio Ponderado,** no qual cada item que é comprado integra-se ao restante dos itens sendo recalculado novamente pelo total de itens no estoque; **PEPS** (primeiro a entrar, primeiro a sair) – no qual se considera o valor de custo do primeiro item que foi comprado ou **UEPS** (último a entrar, primeiro a sair), em que se considera o valor de custo do último item que foi comprado.

4.1 Formação do Preço de Venda

A formação do preço de venda de produtos ou serviços é uma atividade técnica determinante para sobrevivência das empresas de qualquer porte, setor ou segmento (CREPALDI, S.; CREPALDI, G., 2017). Ela deve ser o mais assertiva possível, pois se errar para maior, perde o mercado; se errar para menor, compromete o negócio. Para tanto, é imprescindível ter o domínio do cálculo dos custos pertinentes aos produtos da empresa e suas atividades, bem como agir estrategicamente na gestão dos custos e de forma a ampliar o mercado e seus lucros.

O processo de formação de preços é muito mais do que o simples ato de acumular custos e acrescentar uma margem de lucro. A grande estratégia da formação de preços é agregar valor ao produto, ter produtos melhores, mais evoluídos, concorrer com qualidade, dando para empresa a flexibilidade de agir e reagir à economia em que está inserida, perpetuando a sua existência.

4.1.1 Conceitos de Preços (Indústria, Serviço e Comércio)

Os preços possuem estruturas diferentes de acordo com o segmento de cada empresa que pode ser Indústria, Serviços ou Comércio. Vejamos.

Indústria: é uma atividade econômica que tem por finalidade transformar matéria-prima em produtos comercializáveis, utilizando força humana, máquinas e energia. Um exemplo de imposto incidente neste segmento é o IPI (imposto sobre produto industrializado);

Serviços: são atividades nas quais o consumidor não obtém a posse exclusiva do que foi adquirido, em que o serviço é definido como sendo um bem não material. No segmento de serviços não teremos o IPI, mas sim o ISS (imposto sobre serviços); e

Comércio: é a troca de produtos, feita de forma indireta, em que uma pessoa troca o dinheiro pelo produto que deseja. No comércio, observamos a incidência do ICMS (imposto sobre circulação de mercadorias e serviços).

Os conceitos dos segmentos da empresa que estaremos formando o preço devem ser estudados e entendidos por especialistas tanto da área fiscal como contábil.

4.1.2 Preços, Marketing e Estratégia

A relação entre o preço, o marketing e a estratégia do negócio define o papel de cada um dos elementos. A estratégia de marketing envolve a questão da percepção do valor do produto, como, por exemplo, o cosmético sendo percebido e precificado como esperança de uma pele perfeita (vende-se a ideia de ser uma solução milagrosa) ou o isotônico sendo percebido e precificado como saúde. As estratégias podem ser desenvolvidas de acordo com os tipos de produto ou serviços, podendo variar os benefícios ou diferenciais apresentados a partir da potencialidade de cada mercado.

4.1.3 Tipo de Comportamento Competitivo

Todas as empresas se enquadram em algum tipo de comportamento competitivo, de acordo com suas características. Destaco duas dessas características mais importantes, que são: número (refere-se ao número de filiais) e tamanho (refere-se ao porte pequeno, médio ou grande) das empresas que operam no mercado; e número (quantidade de pessoas que consomem) e tamanho (a fatia de mercado que esses consumidores representam). Dessa forma, a empresa se torna competitiva por estar, por exemplo, mais presente em diversos lugares (número de filiais), por ser de um porte maior (atender mais clientes) ou não estar tão presente em tantos lugares, ser de porte pequeno e atender um público menor, entre outros.

Combinando esses dois elementos, chegamos a inúmeros tipos de comportamento competitivo, de um lado, pela concorrência perfeita (livre), por exemplo em empresas privadas como Coca-Cola, Dell, entre outras; e, de outro, pelo monopólio (não há como competir livremente), englobando empresas públicas como Correios, companhias de energia elétrica e demais.

4.1.4 Funções dos Custos

O procedimento para estabelecer o preço de venda é diretamente ligado à função do custo. Os custos têm como função ser a base para nortear a formação de preços. Exemplificando: se, por exemplo, eu compro uma bala por R$ 3,00, preciso saber quanto ela me custa, somando a esse valor, fretes, comissão do vendedor, impostos dentre outros para formar o meu custo e a partir de então calcular o preço.

Ainda, o sistema que está voltado para a gestão de preços deve atender os princípios de agilidade[2] (importante para a área mercadológica) e de confiabilidade[3] (importante para a área econômico-financeira). No cenário econômico que estamos inseridos hoje, é necessário basear-se não só em custos totais, mas também em obter vantagens de mercado, como buscar ser referência em produtos e serviços e praticar preços competitivos.

4.1.5 Função do Mercado

Quando os produtos não são competitivos, é o momento oportuno para testar sistema de custos, principalmente quando há distorções de apropriação, decorrentes da maior participação dos custos indiretos na estrutura do custo total.

O objetivo da formulação do preço de um produto é cobrir todos os custos variáveis incorridos em sua fabricação e venda, obtendo maior margem possível a fim de que possam ser cobertos os custos fixos e de que seja obtido lucro.

Nesse momento em que o mercado define o preço, é preciso trabalhar os custos inversamente de quando o preço é definido a partir dos custos.

Preço de venda (ajustado ao mercado para ser competitivo) – Custo (a ser administrado e minimizado) = Margem de Contribuição (suficiente para remunerar o custo fixo e propiciar um retorno adequado).

4.1.6 Formação do Preço de Venda – *Mark-Ups*

A formação do preço de venda pode ser feita por meio de um método muito conhecido e um dos mais utilizados por sua praticidade e precisão, é o chamado *Mark-up*.

Existem duas formas de elaboração do *mark-up*, que pode ser tanto um índice divisor, como um índice multiplicador dos custos. O índice *mark-up* divisor é calculado pela diferença entre o preço de venda (100%) e os percentuais que se deseja embutir no preço.

2 Princípios de agilidade: entrega rápida do produto ou serviço, produto em condições perfeitas de uso.
3 Princípios de confiabilidade: preço justo, ou seja, valor adequado sem margem muito alta.

Figura 1 – Exemplo de cálculo de *Mark-up* divisor.

MARK-UP DIVISOR		
Custo Total Unitário	R$ 300,00	
Despesas gerais adm	10%	sobre a receita bruta
Comissões	4%	sobre o preço de venda
Tributos sobre vendas	26%	
Margem de Lucro	10%	sobre a receita bruta
Total	**50%**	

Mark-up divisor $\frac{(100-\%PV)}{100} = \frac{(100-50)}{100} = \frac{50}{100} = 0{,}50$

Preço de venda = $\frac{R\$\ 300{,}00}{0{,}5}$

Preço de venda = R$ 600,00

Fonte: Elaborada pela autora.

No *mark-up* multiplicador, também chamado de Taxa de Marcação, seu cálculo é bem semelhante ao *mark-up* divisor e o resultado deve ser o mesmo, porém o cálculo é mais simples e rápido, conforme demonstrado na Figura 2, a seguir.

Figura 2 – Exemplo de cálculo de *Mark-up* multiplicador.

MARK-UP MULTIPLICADOR		
Custo Total Unitário	R$ 300,00	
Despesas gerais adm	10%	sobre a receita bruta
Comissões	4%	sobre o preço de venda
Tributos sobre vendas	26%	
Margem de Lucro	10%	sobre a receita bruta
Total	**50%**	

Mark-up multiplicador = 1 + (1 - 0,50) = 2,00

Preço de venda = R$ 300,00 x R$ 2,00

Preço de venda = R$ 600,00

Fonte: Elaborada pela autora.

4.1.7 Conceito de Margem de Contribuição

Podemos definir a margem de contribuição como uma ferramenta gerencial que permite ver se a receita que sobra da venda dos produtos ou mercadorias é suficiente para cobrir os custos e despesas variáveis. Por meio dela é possível entender por que uma empresa que vende bem às vezes não consegue gerar lucro para o negócio.

Figura 3 – Exemplo de cálculo de Margem de Contribuição.

MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO			CLASSIFICAÇÃO
Preço de Venda	R$ 20,00		PV
Matéria Prima	R$ 5,00	Custo Variáveis	CV
Mão de obra direta	R$ 4,00	Custo Variáveis	CV
Comissões 3%	0,60	Sobre o preço de venda	DV
Impostos 15%	3,00	Sobre o preço de venda	DV

MC = PV - CV - DV = R$ 7,40

Fonte: Elaborada pela autora.

5.1 Contabilidade Gerencial (Gestão e Análises)

A contabilidade gerencial possui o objetivo principal de suprir com informações relevantes o processo de tomada de decisões da empresa. Enquanto a contabilidade financeira refere-se ao passado, valendo-se dos registros que já ocorreram, a contabilidade gerencial analisa e decide o futuro, enxergando quais serão as consequências que teremos em longo prazo em função de uma decisão tomada (BRUNI, 2018).

5.1.1 Políticas e Administração de Preços

A política de preços é uma forma de a empresa conduzir estrategicamente o processo de precificação de seus produtos ou serviços, no intuito de atingir objetivos de desempenho pré-definidos. A formação da política de venda pode envolver diversas variáveis, tais como: preços promocionais, descontos por segmento, descontos personalizados, descontos por sazonalidade, preços por regiões, por pagamento antecipados dentre outros. Em conjunto com a política de preços, é necessário administrar os preços, analisando seu comportamento, que deve acompanhar as outras estratégias de marketing (produto, praça e promoção).

5.1.2 Políticas de Preços Para Novos Produtos (Análise de Viabilidade de Produtos e Serviços – B2B/B2C)

A viabilidade econômica nos traz elementos para decidir se o produto é rentável ou não. O Estudo de Viabilidade Econômica busca atestar as possibilidades de sucesso de um negócio ou produto. Também conhecido como Plano de Negócios, considera em sua análise aspectos técnicos, comerciais, operacionais e econômicos.

Para Rocha et al. (2015), o que define a relação B2B (*Business to Business*) e B2C (*Business to Consumer*) ou de marketing industrial ou institucional é quem compra o bem ou serviço. A sigla B2B significa "de empresa para empresa", incluindo, neste formato, por exemplo, indústrias que vendem para distribuidores, fornecedores que vendem para fabricantes e importadores que vendem para revendas. Também há várias empresas B2B no setor de serviços, como terceirizadoras, assessorias, consultorias e agências.

Vejamos três tipos de operações B2B:

- **Revenda:** a indústria ou distribuidor vende seus produtos para revendas;
- **Transformação:** a indústria vende seus produtos e insumos para outras indústrias;
- **Consumo:** a indústria vende para o consumidor final por meio de um distribuidor ou atacado.

O modelo B2C refere-se à venda de produtos de empresa para consumidor. É o modelo de negócio mais comum, que abrange todo o varejo e seus inúmeros segmentos. O *e-commerce*[4] do varejo também se enquadra neste modelo, assim como a prestação de serviços para pessoa física. Exemplos de B2C são estabelecimentos do nosso dia a dia, tais como lojas, restaurantes, mercados, farmácias, padarias, oficinas mecânicas, cabeleireiros, dentre outros.

5.1.3 Sistema de Informações Gerenciais (BI/ERP)

Para Oliveira (2014), os sistemas integrados de gestão empresarial chamados de ERP (*Enterprise Resources Planning*) como SAP (Sistemas, Aplicativos e Produtos), TOTVS (*software* de gestão) entre outros, são a principal fonte para as informações gerenciais. Em conjunto com ERP utilizado pela empresa, podem ser usados diversos *softwares* de gestão como o BI (*Bussines Inteligence*), que é traduzido como inteligência de negócios. O BI auxilia as empresas unindo, de forma visual e analítica, informações coletadas pelos diversos sistemas, cruzando rapidamente vários dados. Dessa forma, a tomada de decisão se torna inteligente e muito mais ágil.

5.1.4 Demonstrativos Financeiros (DRE)

Os Demonstrativos Financeiros têm por finalidade oferecer um diagnóstico sobre a real situação econômico-financeira da organização, utilizando relatórios gerados pela Contabilidade e outras informações necessárias à análise. O **DRE** (Demonstrativo de Resultados do Exercício) demonstra se as operações de uma empresa estão gerando lucro ou prejuízo, considerando um determinado período e o **Fluxo de Caixa**, instrumento de programação financeira, que corresponde às estimativas de entradas e saídas de caixa. Visa a conhecer a posição de caixa para o período projetado, para que a empresa possa administrar com antecedência os períodos que necessitam captar recursos ou aplicar excedentes de caixa (CREPALDI, S.; CREPALDI, G., 2017).

4 *E-commerce:* também conhecido como comércio eletrônico. São empresas que efetuam seu processo de compra e venda na Internet. Dessa forma, as transações comerciais são realizadas por meio de ferramentas on-line.

5.1.5 Administrando os Preços (Processos de Acompanhamentos de Variáveis)

Para que os preços sejam administrados efetivamente, devemos analisar com frequência as variáveis que os afetam. As empresas que são auferidas pelo dólar, por exemplo, devem fazer um acompanhamento mensal, ou até mesmo semanal, dos preços, pois é um ofensor que varia muito rapidamente. Ferramentas de análise de dados e BI (*Bussines Inteligent*), como armazenamento de dados, mineração de dados, processamento analítico, *dashboards* e uso de sistemas baseados na nuvem para apoio a decisões são os pilares da gestão moderna.

Os gestores precisam dispor de redes de sistemas BI e análise de dados para gestão do negócio, buscando trabalhar com informatização em alta velocidade para auxiliá-los em sua tarefa mais importante: tomar decisões. Em muitos casos, tais decisões estão sendo rotineiramente automatizadas, eliminando-se a necessidade de qualquer intervenção gerencial (SHARDA, 2019).

Referências Bibliográficas

BRUNI, A. L. **Administração de custos, preços e lucros**. 6. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2018.

CREPALDI, S. A.; CREPALDI, G. S. **Contabilidade gerencial**: teoria e prática. 8. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2017.

IUDÍCIBUS, S. de; MARION, J. C. **Curso de contabilidade para não contadores**: para as áreas de administração, economia, direito, engenharia. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, E. **Contabilidade digital.** São Paulo: Atlas, 2014.

PEREZ JUNIOR, J. H.; OLIVEIRA, L. M. de; COSTA, R. G. **Gestão estratégica de custos**: textos, casos práticos e testes com as respostas.8. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ROCHA, M.; READE; D.; MOLA; J.; IGNACIO; S. **Marketing B2B**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

SHARDA, R.; DELEN, D.; TURBAN, E. **Business intelligence e análise de dados para gestão do negócio.** 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2019.

10
anos

laSalle
Business School

10 anos

CAPÍTULO 6

Comportamento do Consumidor

Em maio de 2019, foi lançado o MBA em Diversidade e Desenvolvimento de Práticas Inclusivas nas Organizações, curso de Pós-Graduação de temática inédita no Brasil. No mesmo ano, ocorreu a décima edição da Experiência Internacional da La Salle Business School.

Apresentando o autor

José Fernando Fagundes de Azevedo

O autor possui Graduação (1981) e Mestrado em Comunicação Social (1997), ambos pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), instituição na qual foi professor de 1983 a 2017. Tem experiência na área de Comunicação, com ênfase em Comunicação e Publicidade e Propaganda, Criatividade, Direção de Arte, Produção Gráfica e Metodologia Científica em Comunicação. Foi coordenador do curso de Publicidade e Propaganda na Famecos, PUCRS, de 2005 a 2007. Coordenou a Agência Experimental de Publicidade e Propaganda de 1983 a 2009. No Espaço Experiência, coordenou o Núcleo Institucional de 2010 a 2012. Foi assessor da Coordenadoria de Iniciação Científica da PROPESQ de 2013 a 2016 e responsável pela implementação e manutenção da identidade visual da coordenadoria de Iniciação Científica, do Seminário Interno de Avaliação Científica e do Salão de Iniciação Científica da PUCRS.

O que veremos neste Capítulo?

O consumidor é cada vez mais o foco das empresas, que têm como propósito conhecer todos os mecanismos que o conduzem à decisão de compra, seja esse consumidor pessoal ou organizacional. O processo é contínuo e não se limita apenas à compra de um determinado bem ou serviço, mas ao estudo de como os indivíduos tomam suas decisões em relação ao que compram, por que compram, onde compram, com que frequência compram e com que frequência usam o que compram. Os fatores influenciadores desse processo, as transformações desse consumidor contemporâneo, os significados do consumo e as implicações do consumo pessoal e organizacional são o foco deste artigo, associados ao valor da experiência de consumo.

1.1 Compreendendo o Consumidor Contemporâneo

O campo do comportamento do consumidor, por ser uma área multidisciplinar, abrange uma extensa dimensão que recebe contribuição de um conjunto de ciências, como a Psicologia, a Sociologia, a Antropologia, a Política e a Economia. O objetivo dessas ciências que formam a base deste estudo é compreender o que leva as pessoas a consumirem determinados produtos ou serviços. Conforme Solomon (2016, p. 6), o estudo do comportamento do consumidor abrange "de uma forma significativa os processos envolvidos quando indivíduos ou grupos selecionam compram, usam ou descartam produtos, serviços, ideias e experiências para satisfazerem necessidades e desejos"

1.1.1 Definindo o Comportamento do Consumidor

O comportamento do consumidor na verdade é um processo contínuo e não se restringe ao que ocorre no instante em que ele entrega o dinheiro ou apresenta seu cartão de crédito e recebe em troca uma mercadoria ou serviço. A experiência de consumo envolve fatores internos, como percepção, motivações conscientes e inconscientes, aprendizagem, memória e atitudes; e fatores externos por meio dos elementos sociais e culturais que o influenciam.

Responder às necessidades e aos desejos dos consumidores por meio da produção de produtos e serviços é função essencial do marketing, na compreensão das expectativas e exigências do consumidor. Reconhecer as transformações do consumidor contemporâneo é essencial para esses profissionais cumprirem de forma plena seus objetivos no desenvolvimento, na produção e na colocação no mercado de bens e serviços apropriados e capazes de satisfazer e surpreender os consumidores.

Entre as necessidades estão as básicas, tais como alimentação, vestuário, habitação e segurança; as sociais como afeto, pertencimento e *status*; e as individuais, autoconhecimento e autorrealização. Todas as ações e estratégias das empresas giram em torno da satisfação do cliente, esse é o centro e o foco de todo o negócio. Nesse sentido, as empresas competem para conquistar sua atenção e preferência. Portanto, conhecer mecanismos e fatores que levam o consumidor à decisão de compra é função primordial do processo de administração mercadológica.

Nesse sentido, para Kotler (2000), o conceito de marketing define que a chave para atingir os objetivos da organização está em determinar as necessidades e desejos dos mercados-alvo e satisfazê-los de forma mais eficaz e eficiente do que os concorrentes. Para Drucker (1988), marketing é primeiramente uma dimensão central do negócio inteiro. É o negócio como um todo interpretado do ponto de vista do resultado final, ou seja, do ponto de vista do cliente (SAMARA; MORSCH, 2005).

Compreende-se que o conceito elementar de marketing implica que as empresas existem para satisfazer necessidades e só o conseguem quando compreendem as pessoas ou as organizações que consomem seus produtos ou serviços produzidos. O ato de compra tem como ponto de partida a motivação, que impele ação para satisfazer necessidades e despertar o desejo. Nesse enfoque, Karsakliam (2000 apud SAMARA; MORSCH, 2005) sintetiza que esse processo envolve os fatores psicológicos do consumidor, ou seja, a subjetividade que influencia as associações e as identificações com o adequado ou esperado naquele contexto social. Na sociedade, temos uma diversificação muito grande de pessoas, bem como organizações com características e necessidades diferentes, o que pressupõe uma identificação dos diferentes segmentos de consumidores.

As pessoas são diferentes no que se refere à sua maneira de pensar, perceber e agir, e as correlações com classe social, renda, gênero, raça entre outros são mobilizadores de diferentes escolhas. Ao conhecer as necessidades, motivações e preferências dos consumidores, o profissional de marketing poderá desenvolver produtos ou serviços mais apropriados aos interesses do público-alvo, uma vez que a essência dessa especialidade é satisfazer as necessidades dos consumidores e agregar atributos e características que valorizem suas escolhas. Não apenas pela necessidade com base na utilidade dos produtos, mas pelo significado dos próprios produtos e marcas, pelo que oferecem como benefício adicional (imagem, pertencimento, *status*).

Uma sociedade que está evoluindo de uma cultura de massa, na qual muitos consumidores têm as mesmas preferências, para uma cultura diversa, com foco na individualidade, em que a quantidade de opções é infinita, faz com que a mudança de foco se torne mais necessária para identificar segmentos de mercado distintos e desenvolver estratégias especializadas para esses grupos. O estudo do comportamento do consumidor procura a compreensão dos fatores que fazem com que determinado grupo de pessoas consuma determinado produto ou serviço em detrimento de outro, gerando preferências e hábitos de consumo, para que as empresas possam desenvolver estratégias adequadas para a divulgação e venda de seus produtos. De acordo com Shethet et al. (2001 apud SILVA; ZAMBON, 2015, p. 38), "a necessidade pode ser compreendida como uma condição na qual o indivíduo encontra-se insatisfeito com sua situação atual, sendo essa insatisfação uma força propulsora para a ação que buscará tornar a situação melhor o mais rápido possível".

Percebe-se, assim, que a complexidade do processo de consumo com tantas opções e ofertas associa indivíduos e organizações em buscas constantes, no intuito de alcançar satisfações e possíveis fidelizações.

1.1.2 Valor do Consumo

Segundo Samara e Moersch (2005, p. 162), as situações de uso, como também são denominadas as razões de compra, são consequência "do ambiente no qual um produto é utilizado e influenciam as características que o consumidor procura nesse produto". O profissional de marketing precisa estar atento à identificação das situações dos ambientes, sejam eles físicos ou sociais, das razões de compra, do tempo e dos estados de espírito do consumidor que não estão sendo atendidos e que podem ser responsáveis pela *destruição* de estímulos internos, como percepção, emoções e atitudes, podendo fazer com que as trocas sejam induzidas ou frustradas. Por esse motivo, é fundamental a compreensão da interação dessas variantes juntamente com outras determinantes do processo de compra por parte do profissional de marketing.

Os seres humanos estão sempre com algum tipo de humor, como felicidade, tristeza, alienação, reflexão, entre outros estados que influenciam respostas aos estímulos mercadológicos e ao comportamento humano de forma geral. Ainda para os autores, tanto estímulos internos quanto externos podem induzir diferentes humores, o que torna difícil avaliar qual é a parcela da decisão de compra que deriva de motivações e estímulos internos (situação subjetiva) e qual é a parcela que provém da situação externa (situação objetiva). O consumo promove ao indivíduo a sensação de imersão no contexto social de acordo com os condicionantes da realidade social vigente. Dessa forma, coopera para a satisfação, mesmo que momentânea, do valor agregado do produto ou serviço consumido.

1.1.3 Tipos de Consumidores

Para Banov (2017), existem dois tipos de consumidores: os pessoais e os organizacionais. Os consumidores pessoais compram produtos e serviços para seu próprio uso, tais como: roupas, calçados, produtos de higiene, alimentos, livros, revistas, lazer e outros produtos que atendam às suas necessidades pessoais. Já os consumidores organizacionais são as organizações e empresas, privadas ou públicas, com ou sem fins lucrativos, que adquirem produtos.

De acordo com Samara e Moersch (2005), nem sempre os papéis de decisão de compra são exercidos apenas por um indivíduo. Nesse sentido, o **grupo familiar** é uma referência que envolve mais de um indivíduo no processo de decisão de compra, compreendendo os vários papéis que as pessoas envolvidas irão representar. São eles: iniciador, influenciador, decisor, comprador, consumidor e avaliador. Há também os papéis desempenhados pelo comprador organizacional, são os seguintes: usuário, comprador, analista, influenciador, filtro ou guardião e decisor.

Cada vez mais, as organizações e empresas ajustam racionalmente o composto mercadológico para atender às necessidades específicas de um ou mais segmentos, aumentando sua eficácia junto às necessidades diferenciadas de cada grupo específico de consumidores, considerando os diversos papéis no processo de escolha. Ainda para Samara e Morsch (2005, p. 14):

> [...] os mercados podem ser fracionados de acordo com critérios variáveis em função das características relativas às pessoas, aos grupos ou organizações que os compõem; segmentação geográfica, demográfica (por idade, sexo, renda, ciclo de vida da família ou etnia), psicográfica (personalidade, motivação e estilos de vida), por benefícios e por taxa de uso (quantidade comprada de um produto).

No cenário atual, são perceptíveis as implicações de busca tanto dos consumidores pessoais como organizacionais, com intuito de adaptações e readaptação necessárias às mudanças de valores, conceitos e regras de um consumo cada vez mais consciente nos âmbitos social e ambiental. Nesse sentido, os fatores influenciadores operam com significativo valor.

1.1.4 Classificação das Necessidades e Desejos dos Consumidores

No momento que o consumidor tem uma necessidade ou desejo que desencadeia o processo em busca de sua satisfação, inicia-se o processo de decisão de compra. Semenik e Bamossy (1996 apud SAMARA; MOERSCH, 2005) identificam três tipos de reconhecimento de necessidades, são elas:

a. **Necessidade de reposição –** é a situação comum em que um item de baixo custo é comprado regularmente. Ex.: pasta dental;

b. **Necessidade funcional –** surge quando o consumidor busca uma solução específica e geralmente importante. Ex.: a necessidade de um ambiente mais confortável como aparelhos domésticos e móveis; e

c. **Necessidade emocional –** quando o consumidor busca a satisfação de necessidades emocionais como *status*, prestígio, conquista. Ex.: produtos de alto envolvimento: residências, carros de luxo.

1.1.4.1 O Desejo

A maior parte dos produtos é comprada para satisfazer necessidades psicológicas, emotivas, que se vinculam aos desejos, geralmente criados de maneira artificial (FERRÉS, 1996). Isso porque é no ritual consumista que se manifesta a irracionalidade e a inconsciência de muitos comportamentos humanos. O discurso publicitário pode ser considerado regressivo e infantil, porque conduz o receptor a um universo mágico e primário para satisfação dos desejos que estão no nível da inconsciência, das associações mentais, do princípio do prazer. Trata-se do paraíso das sensações de idealização. Compreende-se, a partir das palavras de Ferrés (1996), que o desejo não é satisfeito por completo porque é a expressão dos limites humanos numa cultura de consumo, na qual todo cidadão é submisso aos seus desejos consumistas. Nesse cenário, há os influenciadores.

2.1 Influenciadores do Comportamento do Consumidor

Segundo Kotler (2006), o comportamento do consumidor é influenciado por fatores socioculturais, situacionais e psicológicos.

2.1.1 Fatores Socioculturais

As influências socioculturais que exercem o maior impacto no comportamento de consumo permitem uma visão ampla do iceberg humano são relacionadas à cultura, à classe social e a grupos de referência primários e secundários (SAMARA; MOESCH, 2005).

Sendo a cultura, o principal determinante do comportamento e dos desejos de uma pessoa, para Kotler (2006, p. 173), dentro de cada cultura, existem subculturas que fornecem identificação e socialização para seus membros. Entre as subculturas estão as nacionalidades, as religiões, os grupos raciais e as regiões geográficas, o que faz com que o consumidor se identifique mais com um produto ou serviço, influenciando na decisão de compra.

> A cultura é aprendida e transmitida de geração em geração. Sua incorporação inicia-se na família, que é responsável pela criação de hábitos, inclusive os de consumo. Recebe influências de outros grupos sociais, dos meios de comunicação de massa, da tecnologia, de instituições internas (governo, com suas leis) e externas (outros países) no que diz respeito ao consumo. Esse conjunto vai influenciar no consumo, gerar correntes socioculturais, as tendências e os movimentos sociais (BANOV, 2017, p. 55).

Nesse enfoque, percebe-se que as pessoas são influenciadas por seus grupos de referência que são capazes de estimular novos comportamentos e estilos de vida, pois há uma confiança nas pessoas com as quais há afinidade. Kotler (2006) defende que participamos de vários grupos: família, clubes e organizações e que a posição da pessoa em cada grupo pode ser definida em termos de papéis e *status*. Seguindo essa lógica, o autor ainda defende que as pessoas escolhem produtos que comunicam seu papel e *status* na sociedade, seja ele real ou desejado. Dessa forma, é relevante reconhecer os potenciais símbolos de *status* que cada produto ou marca proporciona.

Nesse aspecto, toda a sociedade possui alguma forma de segregação social, que configura as classes sociais, e as pessoas partícipes da sociedade possuem uma posição social. Portanto, o comportamento de compra é influenciado pela classe que elas pertencem ou desejam pertencer. Para Samara e Moersch (2005), as classes sociais são divisões ordenadas cujos membros possuem valores, interesses e comportamentos similares. Os fatores para identificação das classes sociais são: escolaridade, ocupação, área em que reside, tipo de residência e fonte de riqueza (renda).

2.1.2 Fatores Situacionais

Características pessoais, tais como idade e estágio no ciclo da vida, ocupação, circunstâncias econômicas, personalidade, autoimagem, estilo de vida e valores também influenciam as decisões do consumidor, segundo a visão de Kotler (2006). Já de acordo com Samara e Moersch (2005, p. 154), "a situação do consumidor se compõe por fatores que envolvem tempo e o lugar nos quais ocorre sua atividade, explicam o motivo pelo qual a compra ocorre e influenciam seu comportamento". O processo decisão de compra do consumidor, segundo Samara e Moersch (2005), pode ser classificado em cinco categorias: ambiente físico, ambiente social, tempo, razão de compra estado de espírito e predisposição. Portanto, tem-se nessas categorias tanto situações concretas como subjetivas. Essas concepções reafirmam o quão complexo e variável é o comportamento de consumo.

2.1.2.1 Físico

Este tópico compreende fatores no ambiente físico onde acontece a decisão: a localização, atmosfera da loja, aromas, sons, luzes, condições meteorológicas. Fatores relacionados ao ambiente da loja: ponto de venda, localização, decoração, cores, música, produtos, promoções e *merchandising* também possuem influências situacionais relevantes. De acordo com Samara e Moersch (2005), além do espaço físico, ainda existe o *ciberespaço*, onde a introdução desse ambiente virtual acabou provocando impactos radicais no comportamento humano, incluindo os hábitos de compra, devendo receber especial atenção dos profissionais de marketing.

2.1.2.2 Tempo e Humor

Tempo é um dos recursos mais preciosos no contexto contemporâneo e a sua disponibilidade também influencia na decisão de compra do consumidor. Conforme Samara e Moersch (2005), a utilização e o propósito da compra, o que inclui a frequência de uso do produto e o período de tempo que o indivíduo o utilizará, pode levar o consumidor a dedicar mais ou menos tempo no seu processo de avaliação. Vive-se numa era de aceleração e o tempo é cada vez mais escasso porque a maioria das pessoas tem muito a fazer. Nesse cenário, a comunicação digital é uma aliada ao consumo. De acordo com Samara e Moersch (2005), o estado de espírito momentâneo do comprador, tal como cansaço, doença ou falta de dinheiro, pode influenciar sua decisão de compra, o que antecede a muitas decisões, principalmente as de maior complexidade e custo.

2.1.3 Fatores Psicológicos

Segundo Solomon (2016), cada indivíduo tem características de personalidade que influenciam o comportamento de compra. O termo personalidade conduz para traços psicológicos distintos, que levam a reações relativamente coerentes e contínuas a um estímulo do ambiente. Já de acordo com Samara e Moersch (2005), o entendimento da relação entre os fatores psicológicos e o comportamento de consumo tem sido auxiliado pelo estudo das necessidades e da motivação humana, da percepção, das atitudes, do aprendizado e da personalidade, esses processos são variáveis úteis para analisar as escolhas do consumidor.

Para os autores, existe a ideia de que as marcas também têm uma personalidade própria e que os consumidores tendem a escolher aquelas cuja personalidade combine com a sua ou reflita o que desejam representar. Eles explicam ainda que o comportamento do consumidor envolve um processo lógico e estruturado de tomada de decisão. A partir da decisão do que comprar até o uso e a posse dos produtos, as atividades de consumo, tudo desempenha um papel valioso na vida das pessoas.

O grau de envolvimento e a busca de informações afetam o modo como os indivíduos decidem sobre suas compras e a maneira como as fazem. Nesse sentido, para Semenik e Bamossy (1996 apud SAMARA; MOERSCH, 2005), a intensidade de como ocorrerá a busca de informação varia de um indivíduo para outro, e vai depender do tipo de produto, da orientação do comprador para o consumo, ou seja, o grau de envolvimento do comprador, que, para Kotler (2006), são quatro os processos psicológicos que influenciam a reação do consumidor aos vários estímulos do marketing: motivação, percepção, aprendizagem e memória. Esses processos são desenvolvidos no item 5.

2.1.4 Tomada de Decisão e Suas Variáveis

A busca de informação refere-se à quantidade de tempo e de energia que um indivíduo dedica ao processo de coleta de dados antes de tomar uma decisão. As decisões poderão ser mais ou menos complexas, envolvendo a necessidade de maior ou menor quantidade de informações e de maior ou menor envolvimento por parte do consumidor no que se refere ao processo de decisão de compra.

De acordo com Samara e Moersch (2005, p. 24), "o envolvimento é o grau de preocupação e cuidado que o consumidor emprega na decisão de compra. Refere-se ao nível em que uma determinada compra está voltada ao ego ou ao valor. Quanto mais uma compra esta ligada à autoimagem da pessoa, mais envolvida ela estará no processo de decisão". Conforme Solomon (2016), tomamos algumas decisões com base em uma reação emocional, e não como resultado de um processamento de pensamento racional. Em geral, pesquisamos mais quando a compra é importante, independentemente da categoria do produto em questão. Normalmente as pessoas mais jovens e com melhor nível educacional que apreciam o processo de descoberta de informações e de compra tendem a pesquisar mais.

Segundo Samara e Moersch (2005), a decisão de compra é um processo que envolve a sequência de seis etapas:

1. **Reconhecimento da necessidade –** o reconhecimento de uma necessidade, a detecção de uma necessidade ou desejo a ser satisfeito desencadeia o processo em busca da sua satisfação. O estado de equilíbrio desejado pelo consumidor é satisfeito pela compra ou uso de um bem ou serviço que estabiliza o conforto desejado;

2. **Busca de informação –** é o processo em que o consumidor começa a reunir as informações relativas ao estado desejado de resolução do seu problema, em que as fontes têm um papel importante na decisão de compra. As fontes de informações internas consistem nas experiências passadas e nas informações relevantes armazenadas pelo consumidor, incluindo experiências ou observações atuais, lembranças de comunicações pessoais ou exposições a esforços de marketing persuasivos. Se as informações internas não gerarem alternativas claras e suficientes para a satisfação da necessidade do consumidor, este se voltará para as fontes de informações externas: mídia, amigos ou parentes e avaliações objetivas do produto;

3. **Avaliação das alternativas de produto –** nesta fase, o consumidor é levado a avaliar se as alternativas existentes do produto satisfazem a necessidade detectada. O primeiro critério de avaliação são as características funcionais do produto, situação em que o consumidor pode avaliar o preço, características

de desempenho e quaisquer garantias oferecidas pelo produto. Essa avaliação costuma estar vinculada aos aspectos econômicos e a outros aspectos "racionais" da compra. O segundo critério diz respeito à satisfação emocional do indivíduo diante de uma percepção que pode ser estimulada pela maneira como o fabricante retrata seu produto e o interliga com uma imagem que pode ser avaliada de acordo com seu potencial de oferta de prestígio ou sucesso junto ao seu consumidor. E, por fim, o terceiro critério tem por objetivo a avaliação de produtos com base em benefícios de uso e posse, consistindo na área intermediária entre os critérios de avaliação funcional e emocional;

4. **Avaliação das alternativas de compra -** depois da avaliação do produto, o consumidor começará a avaliar onde comprar. Além de considerar as vantagens e benefícios de todos os meios para aquisição do produto, a grande maioria dos gastos ocorre nos pontos de venda de varejo por parte dos consumidores que recorrem a uma visita à loja como meio final de obter mais informações e avaliar o produto, especialmente para itens de maior custo;

5. **Decisão de compra –** é a hora da escolha, da decisão final para satisfazer uma necessidade. Essa etapa inclui a seleção do tipo de produto, marca, a loja e a forma de pagamento. Esse comportamento envolve certa complexidade, pois o ato de compra abrange três subetapas: a identificação da alternativa preferida, a intenção da compra e a implementação da compra. Embora pareçam automáticas, essas fases são mais sistemáticas e complexas conforme o porte da compra; e

6. **Comportamento pós-compra –** é o momento da avaliação dos resultados adquiridos pelo consumidor. De acordo com Samara e Moersch (2005), após a compra, o consumidor pode ficar satisfeito ou insatisfeito, e seu estado emocional pode motivar a busca de informações adicionais como tentativa de aliviar uma dissonância cognitiva ou desconforto, caracterizado por uma ansiedade que resulta da tomada de decisão e do compromisso da compra. Solomon (2016, p. 58) coloca que "o verdadeiro teste de nosso processo de tomada de decisão é se ficamos contentes com a opção que fizemos depois de passarmos por todos esses estágios de tomada de decisão". O que exatamente os consumidores procuram nos produtos? Seria qualidade, valor e superação das expectativas.

Diante das informações resgatadas do processo decisório, pode-se afirmar que envolve uma complexidade de elementos e estímulos internos e externos, os quais conduzem para associações e lógicas diversas para chegar ao ato de compra. Esses elementos podem ser distintos quando se trata do velho e do novo consumidor. A seguir apresentam-se as transformações do consumidor no decorrer dos tempos.

3.1 Entendendo o Velho e o Novo Consumidor

Conforme Lewis e Bridges (2004), na velha economia, todo aspecto de uma transação, desde o preço pago até seus canais de distribuição, eram ditados pelos fabricantes e fornecedores aos consumidores. A escassez pós-guerra e o racionamento colocaram o grande poder nas mãos de fabricantes e fornecedores, tornando os clientes obedientes e conformistas. Em decorrência de anos de restrições, compravam satisfeitos o que os produtores ofereciam. Os velhos consumidores ficavam cercados pela escassez de dinheiro, opção e disponibilidade, em geral alheios à produção, conformistas e desinformados.

A relação entre consumidores e marcas já foi mais simples. Até o final do século passado, eram escolhidos produtos de acordo com o seu posicionamento mercadológico, alinhados com o discurso oficial da marca. Entretanto, em termos globais, o novo consumidor é resultado do crescente processo de empoderamento gerado pelo aumento exponencial e afluente de produtos, marcas, negócios e serviços disputando a atenção e a preferência de quem tem poder de decisão.

A dimensão digital associada ao papel dominante do consumidor-cidadão não apenas promove a transformação do mercado, mas vai além ao provocar também a transformação da sociedade e das relações entre governos, mercados, negócios e marcas com os seus consumidores-cidadãos ou, dependendo da ótica, cidadãos-consumidores. Tudo o que tem sido ofertado e implantado em âmbito digital tem determinado o amplo e contínuo processo de mudança e vai muito além das questões que envolvem participação das vendas via e-commerce no varejo global.

Para Lewis e Bridges (2004), essa onda de mudanças que originou condições sociais e econômicas alteradas, após a Segunda Guerra Mundial, foi acelerada nos anos recentes com a chegada do e-commerce, o crescimento da Internet e o desenvolvimento da Nova Economia. A atração pela informação tornou-se o combustível que impulsiona o novo consumidor a ter maior controle dos gastos – tornando-nos consumidores mais ativos.

Na atualidade os novos consumidores buscam autenticidade, são individualistas, envolvidos, independentes e são bem-informados. Os novos consumidores são pessoas a quem você venderá cada vez mais seus bens e serviços no futuro próximo. São consumidores que verificam rótulos, estudam conteúdos, comparam preços, examinam promessas, ponderam opções, questionam com pertinência e sabem quais são seus direitos. As relações de consumo se tornaram mais complexas. Nos últimos anos cresceu a necessidade de individualização, o questionamento das autoridades institucionais e consequentemente os fabricantes de produtos também foram atingidos com essas tendências marcantes, do discurso coletivo da marca como parte de figura pública.

Questões relacionadas à responsabilidade social, à saúde, à qualidade de vida, ao desenvolvimento pessoal e ao consumo consciente, além das novas ofertas e demandas da tecnologia, têm forte influência sobre as tendências de consumo e no processo decisório do consumidor.

No cenário da pandemia do coronavírus, que se instalou no mundo no início do ano de 2020, os hábitos de todas as pessoas foram modificados, já que passar mais tempo em suas casas, junto de suas famílias tornou-se uma forma de proteção e segurança. Conforme a Brasil Internet Exchange (2020 apud LIMA, 2020, formato digital), o consumo de internet, desde o início da quarentena, aumentou 20% no Brasil. O autor ainda afirma que 70% da população brasileira está conectada à internet, representando 126 milhões de pessoas com potencial para consumir conteúdo on-line.

As mídias digitais, além de proporcionarem uma comunicação rápida e fácil, trazem praticidade e garantem segurança e saúde. Portanto, torna-se necessário cada vez mais uma maior adaptação das empresas diante das circunstâncias atuais, ao considerar o aumento do consumo das mídias sociais e dos conteúdos digitais. Nesse sentido, Arens, Schaefer e Weigold (2013, p. 341) mencionam que "Essas tecnologias não são apenas mídias em que é possível veicular propagandas. Em muitos casos, elas representam formas completamente novas de viver e fazer negócio". Trata-se de um redesenho da comunicação das marcas para seus públicos de interesse.

4.1 Tendências e Papéis no Comportamento de Consumo

A identidade social do consumidor é parte do "eu" definida pelos grupos aos quais estamos afiliados. De acordo com Solomon (2016, p. 406), a teoria da identidade social defende que todos nós temos vários "eus" relacionados aos grupos. Esses elos são importantes, já que pensamos em nós mesmos não apenas como "eu", mas também como "nós". A sociedade é voltada para o consumo. Assim, a forma com que se expressa a identidade de consumidor está ligada a produtos e serviços que são oferecidos diariamente para a satisfação das necessidades. Segundo Banov (2017), os fatores culturais estão associados a um conjunto de elementos que caracterizam uma cultura específica, e entende-se como cultura nacional o mesmo conjunto assimilado pelas pessoas que vivem num mesmo território e falam o mesmo idioma, em que o conjunto de elementos caracteriza os fatores culturais desse local, tais como: valores, crenças, hábitos, rituais, normas e leis e a própria linguagem.

As pessoas, geralmente, adaptam-se às expectativas de sua cultura quanto ao modo como os indivíduos de determinado gênero devem agir, vestir-se ou falar. Trata-se da identidade de gênero que representa um componente valioso na formação do autoconceito do consumidor. Nesse enfoque, segundo Jesus (2012, p. 13 apud BANOV, 2017, p. 38), "gênero refere-se à classificação pessoal e social das pessoas como homens e mulheres, orienta papéis e expressões de gênero. Independente do sexo". Ou seja, é a manifestação do masculino e do feminino em qualquer ambiente social, o que inclui os heterossexuais, os homossexuais, os travestis e as pessoas transexuais. Não importa o gênero, mas sim os papéis com os quais se identificam. Nesse sentido:

> As empresas tendem a reforçar as expectativas culturais com relação a forma correta de meninos e meninas e homens e mulheres parecerem e agirem. Muitas sociedades esperam que os homens tenham objetivos agênticos, que reforçam a autoafirmação e o domínio. Entretanto, elas ensinam as mulheres a valorizar objetivos comunais, como afiliação e desenvolvimento de relações harmoniosas (SOLOMON, 2016, p. 408).

Como se pode ver, os papéis e as identificações conduzem para a caracterização de gênero no contexto do consumo.

4.1.1 Os Gêneros

Para Solomon (2016), os comportamentos tipificados pelo gênero variam de uma cultura para outra. Uma pesquisa (s.d) feita entre consumidores coreanos revelou que mais de 66% dos homens e 57% das mulheres abaixo dos 40 anos estavam experimentando estilos de vida descritos como "andróginos" – homens com traços tradicionalmente mais femininos e mulheres com características convencionais mais masculinas. O *e-PadFemme* é "o primeiro tablet do mundo exclusivamente para mulheres", criado pela *Middle East-based Eurostar Group*, já vem com segundo plano cor-de-rosa e inúmeros aplicativos relacionados a ioga, compra de alimentos, perda de peso e culinária. Ainda para Solomon (2016), é prematuro proclamar a morte dos tradicionais estereótipos sexuais. Eles ainda ditam regras em países islâmicos, por exemplo, em que as mulheres devem ficar completamente cobertas em público e são proibidas de trabalhar como vendedoras em lojas abertas ao público, mesmo que as lojas vendam roupas íntimas femininas. Essas informações ratificam a influência da cultura e a relação desta com a percepção do indivíduo do adequado e do inadequado e que refere os diferentes estilos de vida.

4.1.2 Os Estilos de Vida

As pessoas procuram avaliar a si próprias em relação a outras pessoas no que diz respeito às suas realizações profissionais, sua aparência e seu bem-estar material. O que importa é ter mais do que os outros. Assim, fazem com que as outras pessoas saibam que têm condições de arcar com produtos e serviços que mostrem que alcançaram o sucesso. A busca por esses produtos que representam símbolos de *status* é uma fonte significativa de motivação para aquisição cada vez maior.

O estudo do estilo de vida ou segmentação, conforme Banov (2017), "refere-se ao estilo de vida de uma pessoa envolvendo o trabalho, o lazer, o que a pessoa gosta de fazer, a classe social, a personalidade, suas crenças e atitudes que vão formar um padrão de ações e interesses". De acordo com Samara e Moersch (2005), a análise de estilo de vida é o estudo do padrão de vida de uma pessoa, expresso por suas atividades, interesses e opiniões. Também chamada de psicografia, essa abordagem é uma tentativa de descrever os consumidores com base em suas respostas e declarações sobre seus valores, interesses e modalidades de vida.

Para Solomon (2016), o estilo de vida define o padrão de consumo e reflete as escolhas de uma pessoa sobre como despender seu tempo e dinheiro. Essas escolhas desempenham um papel fundamental na caracterização dos estilos de consumidores. Nesse aspecto, o valor da segmentação é inegável, desde que acompanhe as mudanças dos indivíduos no decorrer das décadas.

4.1.3 A Segmentação – Método Tatespace

Uma das abordagens mais comuns de segmentação do mercado pode ser feita por meio das técnicas psicográficas, como sistema AIOs – o estudo do padrão de vida de uma pessoa, expresso por suas atividades, interesses e opiniões (MCCARTHY; PERRENAULT, 1997 apud SAMARA MORSCH, 2005). A concentração na mediação de atividades (como o consumidor ou a família gasta o tempo), interesses (as preferências e as prioridades do consumidor ou as da família) e opiniões (como o consumidor se sente acerca de vários eventos e assuntos políticos, sociais, educação, futuro), usa uma bateria de afirmações idealizadas para identificar aspectos relevantes da personalidade do consumidor (SHIFFMAN; KANUK, 2000).

Outra ferramenta existente para avaliar os estilos de vida é conhecida como "*Values and Lifestyles System*" (VALS) – sistema de estilo de vida e valores –, foi desenvolvida pelo Instituto de Pesquisa de Stanford, em 1983, e utiliza 39 itens (35 psicológicos e 4 demográficos). Conforme Lewes e Bridges (2004), os pesquisadores de mercado, cientes de que a demografia não retratava os indivíduos nem o estilo de vida,

desenvolveram uma técnica mais aprimorada inventada por Emanuel Demby, chefe da agência de marketing norte-americana *Motivation Programmers Inc*., a ideia foi criar perfis psicológicos de consumidores a partir de padrões demográficos já segmentados e analisá-los de acordo com seus interesses, a fim de encontrar quem tem perfil similar. A ideia de tentar entender a relação psicológica entre consumidores individuais e o que eles preferem consumir vem de um movimento com abordagem de distanciamento da segmentação e da psicografia.

Porém, os esforços para maior aproximação da realidade continuou. Após o holocausto nazista, um grupo de cientistas sociais europeus imigrantes chega aos Estados Unidos, onde a psicanalista vienense Herta Herzog encontra trabalho no departamento de pesquisa da agência *Jack Tinkerand Partners,* em Nova York. O desenvolvimento e a utilização da pesquisa motivacional, abordagem com metodologia baseada na psicologia terapêutica dinâmica de Sigmund Freud, fez com que Herta e seus colegas percebessem que as técnicas usadas por Freud para estimular lembranças e desejos reprimidos do subconsciente de seus clientes poderiam ser empregadas para descobrir o que levava os consumidores a escolherem determinado produto ou a preferirem certa mensagem publicitária. A metodologia aplica técnicas terapêuticas padronizadas, como hipnose, psicodrama e interpretação do teste de Rorschach com foco nos consumidores como indivíduos e não como grupos cuidadosamente segmentados. O processo conhecido como análise tastespace permite a identificação de preferências pessoais e até a especificação das compras de cada cliente em particular, ou seja, os hábitos de compra individuais podem ser tão singulares e pessoais quanto as impressões digitais (LEWES; BRIDGES, 2004).

Nesse enfoque de segmentação, Neith MacNamara (1998 apud LEWIS; BRIDGS 2004, p. 72), especialista em marketing, afirma:

> [...] a segmentação, conforme foi conduzida historicamente pelos profissionais de marketing, acabou. O futuro da segmentação reside nos dados já coletados em sistemas computadorizados das organizações. Os dados históricos de quem compra produtos individuais é a chave para a criação de modelos que predizem o comportamento futuro.

Uma técnica chamada ***data mining*** permite analisar imensas quantidades de informações, identificando escolhas e preferências pessoais e criando quadros de tastespace de todo consumidor por meio do ciberespaço. Por exemplo, todas as informações biográficas de compras feitas com cartões-fidelidade emitidos pelos varejistas contêm não só informações pessoais sobre o usuário do cartão como também um registro de tudo o que eles compraram. Mark Smith, diretor de marketing e vendas da Quadstone, afirma que "cada comprador é único: mesmo que você tenha uma clientela de 15 milhões de clientes, pode chegar direto a um deles em particular" (LEWIS; BRIDGES, 2004, p. 75).

A "mineração de dados" só é possível na atualidade por meio da informatização de dados que guardam tudo o que se pode saber sobre as pessoas em computadores de grande porte (*mainframes*). Essa forma requintada de identificar as necessidades de novos consumidores orienta os pesquisadores de mercado em seus esforços para descobrir consumidores com maior probabilidade de interesse em determinado produto ou serviço, indicando o tastespace desses consumidores em particular. Trata-se do micromarketing e de adaptar as técnicas às mudanças da sociedade global e local, bem como os papéis nela inseridos.

4.1.4 Os Papéis Sociais no Consumo

O papel social determina a função que cada indivíduo tem na sociedade, agrupando um conjunto de comportamentos, normas, regras e deveres de cada indivíduo na sociedade onde vive. De acordo com Solomon (2016, p. 367), "os seres humanos são animais sociais. Todos fazemos parte de um ou mais grupos, tentamos agradar aos outros e observamos o comportamento de outras pessoas para encontrar pistas sobre o que devemos fazer em ambientes públicos". Essa é a necessidade de adequar ou de se identificar com indivíduos ou grupos desejáveis, representando a principal motivação de vários comportamentos de consumo.

De acordo com Samara e Moersch (2005), a família é o primeiro grupo de referência, sem dúvida, mais influente no comportamento do consumidor. A esposa divide o mercado de trabalho e divide as tarefas domésticas com o marido, os dois passam a ter maior preocupação com a aparência e ascensão social. De acordo com Banov (2017, p. 48), "os papéis podem ser atribuídos, como idade, sexo e nacionalidade, ou conquistados (adquiridos), como estado civil, maternidade, profissão, estilo de vida".

Boa parte dos comportamentos foi modelada pelo convívio familiar e qualquer pai e mãe sabe que os filhos pequenos tentam influenciar as decisões familiares a partir do momento que passam a interagir com os outros membros da família como uma situação de influência em uma ampla gama de decisões familiares, tais como a compra de um refrigerante ou a escolha das férias, a compra de um tablet, entre outros. Segundo Banov (2017), a criança é o consumidor de hoje e de amanhã. O papel de consumidor dá-se por meio de uma participação inicialmente passiva após o nascimento, quando é envolvida em fraldas descartáveis, passando por uma participação ativa prematura a partir do momento que estende a mão e consegue manifestar o desejo de consumo. As grandes marcas abrem suas portas para escolas com crianças de uma determinada faixa etária para que possam conhecê-las, mostrando suas dependências, sua marca, sua produção e no final brindando com produtos que levarão para casa, no intuito de que quando adultas venham a consumir o produto.

Solomon (2016, p. 428) afirma que "o enorme mercado para produtos variados, de fraldas descartáveis até excursões à Disney World, certamente chama a atenção de inúmeras empresas". A Disney conduz um programa em 580 maternidades nos Estados Unidos que visitam mães recentes e oferecem gratuitamente um *Disney Cuddly Bodysuit*. A ideia é fazer essa mãe pensar a respeito de sua primeira experiência no parque mesmo antes de seu bebê nascer.

Cabe ressaltar que no decorrer do desenvolvimento a oposição aos padrões dos pais e a forte influência dos grupos de referência são características que influenciam o comportamento de consumo nos adolescentes. De acordo com Solomon (2016), há um mercado jovem global imenso, representando cerca de US$ 100 bilhões em poder aquisitivo, em que grande parte desse dinheiro vai para produtos que proporcionam "sensação de prazer".

Para Banov (2017), esses jovens, para vencer as frustrações características da idade, compram na primeira loja os produtos que venham satisfazer a uma suposta necessidade. A identificação das tribos que influenciam os adolescentes pode oferecer, adaptar ou criar produtos por meio das redes sociais, lembrando que na atualidade a internet é o meio mais adequado para atingir os adolescentes, da mesma forma como os grupos de referência, pois o que julgam, acreditam, preferem e a maneira como se comportam servem de orientação para o grupo a que o consumidor gostaria de pertencer.

Para Solomon (2016), grupo de referência é um indivíduo ou grupo real ou imaginário que influencia significativamente as avaliações, aspirações ou o comportamento de um indivíduo. Nesse sentido, para Castro e Santos (2015), a ferramenta virtual mais tradicional para a divulgação de conteúdos para seguidores em uma rede particular é o blog. Trata-se de uma publicação frequente, organizada de forma cronológica em postagens, que combina imagens e textos. No contexto da internet, os formadores de opinião receberam o nome de influenciadores digitais, com perfil acima da média para influenciar seus seguidores.

Para Schiffman e Kanuk (2000), os formadores e os receptores de opinião são os amigos, vizinhos ou colegas de trabalho, e a proximidade física tende a propiciar oportunidades de conversas relacionadas com produtos. Entretanto, o crescimento rápido do uso da internet está criando um tipo de proximidade eletrônica, no qual as pessoas de mente, atitudes, preocupações, formação e experiências comuns estão se reunindo em sessões de bate-papo (*chat sessions*) para descobrirem interesses comuns. Percebe-se que os papéis sociais no consumo são reajustados de acordo com épocas e implicações socioculturais, configurando evoluções e transformações sistemáticas. Uma das evoluções e transformações sistemáticas é identificar cada ato de consumo como experiência.

5.1 O Indivíduo e a Dinâmica de Consumo

O termo Psicanálise refere-se à teoria sobre o aparelho psíquico, elaborada por Sigmund Freud, que aborda o comportamento dos indivíduos e os processos inconscientes, nos quais ninguém chega a entender por completo as próprias motivações. Nesse enfoque, Kotler (2006) acredita que uma pessoa, ao avaliar marcas, reage não somente às possibilidades declaradas dessa marca, mas também a outros sinais menos conscientes, tais como a forma, o tamanho e a cor, que podem estimular certas associações e emoções.

Já para Samara e Moersch (2005, p. 105), "vivemos no contexto de uma sociedade de intenso consumo de massa, no qual a tentativa dos indivíduos de satisfazer suas necessidades humanas básicas manifesta-se parcialmente na aquisição de bens e serviços". Compreende-se que há uma busca sistemática por satisfações de diferentes necessidades, onde se supre uma e pauta-se por outra sucessivamente.

Conforme Maslow, "as necessidades humanas estão dispostas em uma hierarquia, da mais urgente a menos urgente. Em ordem de importância, elas são necessidades sociais, necessidades de estima e necessidades de auto-realização" (citado por KOTLER, 2006, p. 182). As companhias também podem interferir no pensamento e influenciar na decisão de compra. Segundo Samara e Moersch (2005, p. 159), "as interações com outras pessoas – amigos, parentes, colegas de trabalho, vendedores e outros clientes – podem variar conforme a circunstância que envolve o processo de decisão de compra". Essa convivência com algumas pessoas pode estimular o consumidor a comprar determinados produtos, e está presente quando o consumidor busca e aceita o aconselhamento de alguém porque essa pessoa possui conhecimentos específicos sobre determinado produto.

5.1.1 Por Que Consumimos?

Consome-se para satisfazer necessidades vitais, inatas e as aprendidas no contexto social, como necessidades de *status* e autorrealização, ou seja, para atingir também metas de vida. Segundo Samara e Moersch (2005), a reunião dos diversos fatores de influência e dos processos perceptivos, motivacionais e da personalidade conduz para o significado particularizado dos produtos/serviços, que podem desencadear atitudes positivas ou negativas quanto às preferências do indivíduo consumidor. Portanto, o consumo envolve o desejo do indivíduo de alcançar todo seu potencial nas dimensões do ser e do ter. Assim, por exemplo, como na busca por estima, as pessoas podem comprar produtos dotados de *status* e prestígio.

5.1.2 Motivação

A motivação para Kotler (2006) é um forte estímulo interno que impele o indivíduo para a ação. Já para Solomon (2016), a motivação se refere aos processos que fazem as pessoas agirem quando uma necessidade é despertada e o consumidor deseja satisfazê-la. Ainda para o autor:

> [...] motivação é uma sucessão de atitudes que despertam o interesse por algo que pode suprir necessidades ou incitar desejos. É todo o conjunto de fatores psicológicos conscientes ou inconscientes, de ordem fisiológica, intelectual ou afetiva, os quais agem entre si e determinam a conduta de um indivíduo (SOLOMON, 2016, p. 151).

A motivação pode ser descrita como um estado de tensão psicológica que tem necessidade de estima, reconhecimento e integração.

5.1.3 Aprendizagem

Samara e Moersch (2005) colocam que a aprendizagem é outro processo relevante de influência psicológica no comportamento do consumidor, pois grande parte do processo de consumo é comportamento aprendido. A aprendizagem, por sua vez, resulta em mudanças no comportamento de uma pessoa decorrentes das experiências, ou seja, o consumidor pode recorrer a experiências passadas e a diferentes fontes informativas para tomar sua decisão de compra, assim desenvolvendo um aprendizado.

5.1.4 Percepção

De acordo com Samara e Moersch (2005, p. 123), "percepção é a maneira como as pessoas coletam e interpretam os estímulos provindos do seu meio ambiente. Cada indivíduo usa a percepção para criar sua própria realidade". A mente humana possui limitações para a quantidade de estímulos com que pode lidar. Dessa forma, filtramos as informações do meio ambiente de maneira coerente com aquilo que cada um de nós acredite ser pertinente e importante. Somos expostos a uma série de cores, sons e cheiros a todo o momento, e a sensação está relacionada com a reação imediata de nossos receptores sensoriais aos estímulos, mas somente uma pequena parte é notada. Dessa pequena parte, um número ainda menor é percebido, ou seja, é atribuído significado. De acordo com Kotler (2006), percepção é o processo no qual o indivíduo seleciona, organiza e interpreta as informações recebidas e assim cria uma imagem significativa do contexto que lhe rodeia.

5.1.5 Memória

Os psicólogos cognitivos classificam a memória em: memória de curto prazo, que consiste em um repositório temporário de informações; e memória de longo prazo, que vem a ser um repositório mais permanente. De acordo com o modelo de rede associativa, a memória de longo prazo tem relação com uma série de *nós* e ligações. *Nós* são as informações armazenadas e conectadas, por meio de ligações que variam em intensidade. A rede de memória armazena diferentes tipos de interações, incluindo informações verbais, visuais, abstratas ou contextuais. Para Kotler (2006), trata-se de um processo de disseminação de ativação de *nós* que determina que extensão de uma informação pode ser de fato recuperada em qualquer situação. Para Solomon (2016, p. 225), a memória é um processo de aquisição e armazenagem de informações ao longo do tempo para que elas estejam disponíveis quando necessário.

De acordo com Kotler (2006, p. 186), o conhecimento de marca pode ser definido como a ligação entre um nó de marca e uma rede de associações. As associações de marca consistem "em todos os pensamentos, sentimentos, percepções, imagens, experiências, crenças, atitudes e assim por diante, ligados ao nó de marca". O autor divide em dois os processos de memória: **codificação e recuperação**. A **codificação** refere-se a como e onde a informação é armazenada na memória. Já a **recuperação**, refere-se a como a informação é extraída da memória. O autor coloca que "exposições repetidas à informação oferecem uma oportunidade maior de processamento e, portanto, maior potencial para associações fortes" (KOTLER, 2006, p. 186).

5.1.6 O Valor da Experiência de Compra do Consumidor

A experiência do consumidor é construída por meio de toda a interação que ele tem com a marca preferida, ponto de venda, site, podendo esta ser física ou virtual. De acordo com Lewis e Bridges (2004), existem quatro fatores principais que contribuem para o estresse dos consumidores.

1. Congestionamento nas ruas próximas e nos corredores das lojas;
2. Atrasos causados pela procura de um lugar para estacionar, pela necessidade de encontrar os itens desejados e pelo tempo de espera na fila do caixa;
3. Dificuldades em localizar os itens desejados, muitas vezes agravadas pela falta de funcionários ou pela incompetência daqueles que estão disponíveis; e
4. Música em alto volume para criar "clima" em algumas lojas.

Solomon (2016) argumenta que o humor no momento da compra pode influir de verdade no que temos vontade de comprar. *Prazer e excitaçã*o determinam se reagiremos de forma positiva ou negativa a um ambiente de consumo. Uma situação de excitação pode ser angustiante ou estimulante, dependendo se o contexto é positivo ou negativo (ex.: um tumulto de rua versus um festival de rua). Assim, o "estado de espírito momentâneo do comprador, como sentimento de ansiedade, raiva ou alegria, e as condições do momento, como cansaço, doença ou falta de dinheiro, podem influenciar sua decisão de compra" (SAMARA; MOERSCH, 2005, p. 162).

As empresas que reconhecem a imagem de uma loja como um componente fundamental do composto de varejo dão muita atenção à **atmosfera**, para despertar efeitos nos consumidores. Cores, aromas e sons podem incrementar o valor de entretenimento das compras. Outro fator importante para a experiência em consumir um produto ou serviço por parte do consumidor é o vendedor, um dos atores mais importantes no teatro do varejo.

De acordo com Solomon (2016), os vendedores eficientes geralmente conhecem as características e preferências de seus clientes e essa percepção coopera para adaptar abordagens para atender às necessidades de cada cliente. Porém, como essa relação é estabelecida no varejo virtual?

6.1 O Varejo Físico Versus o Varejo Virtual

Um dos primeiros lugares públicos a contar com energia elétrica foram as lojas de departamentos. Ir às compras representava uma forma prazerosa de exercer a escolha em locais de luxo e facilidade, o que com o passar dos anos se tornou amplamente acessível a pessoas de todas as classes sociais, permitindo a criação de vitrines e *displays* internos de tirar o fôlego com o objetivo de tornar a experiência de compra o mais prazeroso e relaxante possível. As empresas empreendedoras de shoppings procuram atrações para seduzir os consumidores e trazê-los de volta, pois a disputa por consumidores está ficando cada vez mais intensa porque muitas alternativas de compra diferentes estão à disposição, como sites bem elaborados, catálogos digitais, aplicativos, entre outros. De acordo com Solomon (2016), o objetivo de entreter significa que muitas lojas estão fazendo de tudo para criar ambientes imaginativos que transportam os clientes a mundos de fantasia ou ofereçam outros tipos de estímulos.

O que torna uma imagem de uma loja boa ou ruim além de seu design atraente e moderno é a sua localização, a adequação dos produtos, o conhecimento e a qualidade da equipe de vendas. O valor da imagem de uma loja é um composto fundamental dos elementos do varejo, pois é na **atmosfera** criada pelos designers que se passa a ideia de projeção consciente do espaço e de suas várias dimensões para despertar determinadas experiências nos consumidores, influindo no que compram e atraindo os consumidores online de volta às lojas físicas.

Solomon (2016) afirma que estímulos no ponto de venda (PDV) podem aumentar em até 10% as compras por impulso dentro da loja. O objetivo dos varejistas é tornar as compras menos estressantes, provavelmente muito mais agradáveis valendo-se de técnicas e pesquisas que procuram entender a forma mais adequada de possibilitar aos consumidores experiências prazerosas. Essa estratégia relaciona-se ao marketing sensorial, o qual cria ações para estimular os sentidos dos consumidores ativos e potenciais consumidores.

Já as estratégias do e-commerce aplicadas às mídias sociais possibilitam a oferta de produtos com preços mais competitivos, qualidade e a entrega mais rápida no conforto do lar. Assim, o consumidor é visto mais de perto no que diz respeito aos seus hábitos, suas crenças e seu comportamento de consumo. A internet passa a ser um dos maiores instrumentos de pesquisa do comportamento do consumidor. Construir a fidelidade online exige técnicas diferentes às empresas. Assim, para oferecer um serviço autêntico, os consumidores devem não apenas se sentir satisfeitos com a transação, mais do que isso: devem estar supersatisfeitos (SOLOMON, 2016).

6.1.1 Consumidor na Era Digital

Quanto ao consumo on-line, de acordo com Banov (2017, p. 85), vários fatores influenciam o comportamento do consumidor virtual com o objetivo de garantir sua fidelização:

1. **Confiabilidade –** a apresentação da política de privacidade da loja deve ser amplamente divulgada porque o consumidor se preocupa com sua privacidade e segurança. A confiança estende-se também ao produto apresentado pela loja, que deve ser o mesmo recebido pelo cliente; ao prazo de entrega; à facilidade de trocas e devoluções; e ao pós-vendas;
2. **Facilidade –** encontrar os produtos desejados e comparar as outras lojas virtuais que os comercializam;
3. **A conveniência –** redução do tempo para comprar e o não deslocamento;
4. **Atendimento –** pessoas que atendem nos websites devem ser treinadas, conhecer o produto comercializado, serem simpáticas, saber esclarecer dúvidas e apresentar soluções;
5. **Qualidade do produto, preço e condições de pagamento**;
6. **Prazo de entrega –** a loja virtual deverá cumprir o prazo que informou ao consumidor sob pena de perder sua clientela;
7. **Trocas e devoluções –** que seja rápida e sem dificuldades.
8. **Pós-vendas –** a loja virtual deverá ter um canal em que possa coletar a satisfação do cliente com o produto e o atendimento da loja dando prioridade às reclamações e trocas.

Na era digital as mídias sociais mudaram a forma como as empresas e os consumidores interagem. Muitas pessoas divulgam detalhes sobre sua vida de um modo que nossos pais provavelmente nunca o fariam em público. De toda forma, é importante pensar que:

> Em determinados aspectos, as comunidades online não são diferentes daquelas que encontramos no ambiente físico. O Merriam-Webster Dictionary (versão online, obviamente) define comunidade como "um grupo unificado de indivíduos, unidos por interesses, localização, ocupação, história em comum ou interesses políticos e econômicos". Na verdade, um cientista social se refere a uma comunidade online como um ciberlugar em que as "pessoas se conectam online com espíritos afins, mantêm relações de apoio e sociáveis com elas e imbuem suas atividades online de significado, entrosamento e identidade" (SOLOMON, 2016, p. 515).

Quando se pensa em comunidade, tende-se a associar essa ideia a pessoas, mas em princípio, os membros de uma rede podem ser organizações, países, departamentos ou qualquer outra unidade como a associação de ex-alunos de uma faculdade. As comunidades ajudam os membros a satisfazerem suas necessidades de afiliação, aquisição de recursos, entretenimento e informação, porque acima de tudo as comunidades são sociais. Essas prosperam quando os membros participam, discutem, compartilham interagem uns com os outros e recrutam novos membros para elas. Portanto, o potencial de engajamento é grande nesse contexto das organizações. A seguir, fala-se sobre consumidor organizacional.

7.1 O Consumidor Organizacional

Os compradores organizacionais são pessoas que compram produtos e serviços em nome de uma empresa para uso nos processos de fabricação, distribuição ou revenda. As estratégias ***business to business*** (B2B) são empresas especializadas em satisfazer as necessidades das organizações, que incluem órgãos governamentais, corporações, hospitais e varejistas. O reconhecimento do seu local em um nicho de mercado pode auxiliar o comprador organizacional na identificação do público-alvo ou a empresa que precisa atingir.

Nesses termos, uma empresa do setor industrial cujo objetivo é oferecer seu produto ou serviço para outras empresas precisa reconhecer sua posição dentro do mercado. A responsabilidade desses profissionais é a de decidir com quais fornecedores desejam fazer negócios e que itens específicos devem exigir desses fornecedores, porque as organizações com frequência utilizam especificações técnicas precisas que exigem muito conhecimento sobre a categoria do produto. Muitas vezes são decisões arriscadas porque dependem da capacidade de discernimento, baseadas em experiências anteriores e avaliação cuidadosa de alternativas. Dessa maneira:

> Como os consumidores finais, os compradores organizacionais são influenciados por estímulos internos e externos. Os estímulos internos incluem as características psicológicas únicas do comprador, como disposição para tomar decisões arriscadas, experiência profissional e treinamento (SOLOMON, 2016, p. 376).

Percebe-se que, assim como o consumidor pessoal, o comprador organizacional também incorpora influências e complexidade no processo decisório. De acordo com Semenik (1996 apud SAMARA; MOERSCH, 2005), as responsabilidades dos compradores organizacionais são diversas, o que frequentemente acaba por ser influenciado ou dirigido por outros membros da organização na busca de produtos para compra, principalmente, se o processo de decisão tiver maior ou menor complexidade.

Solomon (2016, p. 377) divide as decisões de compra organizacionais em três tipos, que variam do mais ao menos complexo, que são utilizados para descrever as estratégias de compra de um comprador organizacional. São elas:

1. O nível das informações que devem ser reunidas antes da tomada de decisão;
2. A seriedade com que todas as alternativas possíveis devem ser consideradas; e
3. O grau de familiaridade do comprador com a compra.

A organização compradora desenvolve as *especificações do produto* devido à peculiaridade que cada produto tem, com atributos particulares e associações que determinarão a sua apresentação, ou seja, a sua imagem frente aos consumidores finais. Além das organizações possuírem um contexto decisório altamente estruturado e profissional, com decisões de compra focada em bases racionais para a tomada de decisão, raramente são tomadas por um indivíduo isoladamente.

Solomon (2016) coloca que o **mercado de previsão** é uma das tendências mais recentes e valiosas em técnicas de tomada de decisão organizacional. Essa abordagem se baseia na ideia de que os grupos de pessoas com conhecimento sobre um setor podem prever o futuro conjuntamente. Essa estratégia traz maiores chances de acerto do que a percepção do indivíduo isolado. Essa concepção reafirma o que o texto apresentou quanto aos fatores influenciadores e a subjetividade.

Referências Bibliográficas

ARENS, W. F.; SCHAEFER, D. H.; WEIGOLD, M. F. **Propaganda.** Porto Alegre: AMGH, 2013.

BANOV, M. R. Comportamento do consumidor. **Vencendo Desafios.** São Paulo, SP: Cengage Learning, 2017.

CASTRO, I. V.; SANTOS, C. D. Jr. (2015). "O que gerencio e de quem dependo?": Determinantes da ação de blogueiros. **Revista de Administração Contemporânea**, 19(4), 486-507. Disponível em: http://gg.gg/kq6n71. Acesso em: 16 jul. 2020.

DRUCKER, P. **Administrando em tempos de grandes mudanças.** São Paulo: Pioneira, 1998.

FERRÉS, J. **Televisão Subliminar**. Socializando através de Comunicações Despercebidas. Porto Alegre: Artmed, 1998.

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI:** como criar, conquistar e dominar mercados. 16. ed. São Paulo: Futura, 2006.

LEWIS, D.; BRIDGES, D. **A alma do novo consumidor.** São Paulo: M. Books do Brasil Ltda., 2004.

LIMA, A. **Efeitos da quarentena:** isolamento social aumenta o consumo de internet. Disponível em: http://gg.gg/kq6od. Acesso em: 20 maio 2020.

SAMARA, B. S.; MOERSCH, M. A.. **Comportamento do Consumidor**. Conceitos e Casos. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

SCHIFFMAN, L. G.; KANUK, L. L.. **Comportamento do Consumidor**. 6. ed. Rio de Janeiro, RJ: LTC, 2000.

SILVA, F. G. da; ZAMBON, M. S. (Org.). **Gestão do relacionamento com o cliente.** 3. ed. São Paulo: Centage, 2015.

SOLOMON, M. R. **O comportamento do consumidor.** Comprando, possuindo e sendo. 11. ed. Porto Alegre: Bookman, 2016.

10
anos

laSalle
Business School

10 anos

CAPÍTULO 7

Estratégias de Marketing

Em maio de 2020, ocorreu o lançamento da Escola de Saúde La Salle | Santa Casa. Neste mesmo ano, foram lançados os primeiros cursos da La Salle Business School na modalidade híbrida.

Apresentando a autora

Lorena Risse

A autora é graduada em Comunicação Social, com habilitação em Jornalismo pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos), mestre em Comunicação e Informação pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e doutora em Ciências da Comunicação pela Unisinos. Atualmente, é CEO e co-fundadora do Estúdio de Criação Casulo Presença Digital, professora do MBA em Marketing na La Salle Business School e pesquisadora do Grupo de Pesquisa Audiovisualidades e Tecnocultura: Comunicação, Memória e Design. Possui experiência nas áreas de Produção de Conteúdo Digital, Planejamento Estratégico, ***Collhunting***, Metodologia de Pesquisa, bem como Gerência de Projetos e Assessoria de Imprensa.

O que veremos neste Capítulo?

Neste e-book abordaremos a constituição da área de Estratégias de Marketing, apresentando as bases conceituais e práticas de como concebê-las, criá-las e colocá-las em prática. Trazemos alguns exemplos de estratégias já consolidadas, bem como novas práticas focadas no mais recente panorama do consumo ocidental. Nossa intenção é criar um ponto de partida para entender as linhas processuais de como as estratégias são importantes para o desenvolvimento de negócios e marcas.

1.1 Estratégias de Marketing

A contemporaneidade trouxe novos desafios para empresas e negócios que estão comprometidos com a evolução dos seus processos comunicacionais. O marketing ganhou novas formas, passou a ser central no mercado digital e segue sofisticando os seus processos de formulação e implementação de estratégias, uma das suas bases de funcionamento – e foco deste e-book.

O ponto de partida para o estudo das estratégias é entender o grau da sua importância no caminho de construção de um produto ou serviço que precisa, necessariamente, passar pelo prisma do marketing, já que, segundo Toaldo e Luce (2006), esse é o grande elo entre a organização e o mercado, é o setor que vai atuar de forma integrativa, acionando vozes para alcançar públicos. Caso contrário, ao iniciar um projeto sem que ele inclua um planejamento consistente de marketing, corremos um alto risco de construir negócios que se comportem como ilhas, sem deixar quase nada no mundo, e sem receber muito dele.

Sendo assim, em um breve esforço de recapitulação das disciplinas anteriores, podemos dizer que a área do marketing é aquela que se dedica ao desenvolvimento dos processos de atração, conversão e retenção de pessoas por meio de uma série de ações pensadas para gerar valor e estabelecer uma relação valiosa com o mundo. Desde já, é essencial destacar que um dos pontos que diferencia o marketing contemporâneo do mais tradicional é a modificação da visão de target, ou seja, a readaptação do alvo para o qual a empresa ou organização direciona a sua comunicação, de modo que passe a considerar não só aqueles que são potenciais clientes, mas toda e qualquer pessoa que possa ser importante para o processo de jornada de interesse com relação ao seu produto/serviço.

O entendimento de que a jornada relacional da marca com o mundo ultrapassa a relação focada na díade empresa-cliente oferta ferramentas para enxergarmos as pessoas como grandes fontes de capital social e, portanto, essenciais para as várias etapas do processo de troca entre organização e sociedade. A ideia é expandir o papel do marketing para além da compra e expandir também a ideia de consumo, que passa a espraiar os seus territórios de atuação para fora da centralidade no produto ou serviço, para lançar luz sobre outras camadas, como a de conteúdo, posicionamento e, principalmente, cultura de marca.

Ao identificarmos que não é uma relação de causa e efeito, mas sim de etapas e de condução de interesses, fica mais evidente que, para cada passo, é preciso ter estratégia.

1.1.1 Mapas Iniciais: o que é uma Estratégia e Quais os Seus Passos Introdutórios?

Dentro do campo geral do marketing, encontramos uma área em especial que se dedica a pensar e desenvolver processos práticos responsáveis pela gerência de marcas, produtos e serviços, guiando-os em direção a objetivos. Essa área é chamada de Estratégia em Marketing, sendo composta, como o nome indica, pela concepção, implementação e controle de estratégias, planos, rotinas e atividades inseridas em um caminho de ação, construído tendo em vista o alcance de algo em particular.

A palavra-chave dessa área, estratégia, possui um grande uso no cotidiano e, por esse motivo, seu significado se torna quase que intuitivo para a maioria das pessoas. Essa certa nebulosidade também pode ser vista no campo teórico, a partir de uma lacuna evidente nos estudos sobre o processo de formação da estratégia. Segundo Toaldo e Luce (2006), Finoti (2020), Kanaane e Rodrigues (2016), esse ainda é um tema pouco analisado na literatura tanto nacional quanto internacional, reverberando uma não normatização sobre a definição de estratégia.

Por esse motivo é interessante olhar com atenção para os seus usos e apropriações, de modo que consigamos perceber que, ao falar de estratégias, falamos de processos. Essa concepção é crucial para todo e qualquer profissional que precise lidar com elas. Propomos agora um pequeno mergulho atencioso para pensarmos acerca da etimologia do termo. Vinda da Grécia Antiga, a palavra estratégia era acionada por comandantes militares e generais, homens identificados como aqueles que praticavam a arte da *stratēgia*, liderando e direcionando suas tropas para a realização de alguma tarefa, acionando táticas mais pontuais e planos mais amplos.

Na Grécia Antiga, era muito comum o estudo acerca dos adversários, dos terrenos nos quais iriam se montar acampamentos ou até mesmo guerrear e, na contemporaneidade, indica-se que não seja diferente. A pesquisa e os estudos acerca do ambiente e das possibilidades de mercado funcionam como passos preparatórios, que munem as equipes de informações basilares para a elaboração das estratégias, sejam elas para agir sobre cenários que podemos "prever", ou seja, cenários já identificados enquanto possíveis e comuns, quanto para criar modos de condução diante do inesperado, ou seja, não para resolver o problema em si, mas para criar uma normativa base de como lidar com a dificuldade ou situação positiva. Ferrel e Hartline (2016) nomeiam esses dois tipos de estudos da seguinte forma:

1. **Controláveis**: caracterizados por questões passíveis de gerenciamento e que podem se modificar a partir das necessidades empresariais e para sanar alguma exigência mercadológica. Este tipo de estudo geralmente é base de estratégias conhecidas como deliberadas, com intenções prévias. Temos como exemplos de aspecto controlável o erro em algum lote de produto ou alguma desarmonia nas equipes de trabalho, entre outros;

2. **Incontroláveis**: caracterizados pela não possibilidade de gerência, ou seja, são aspectos de cunho macro ou micro que se compõem enquanto forças externas e que influenciam não só a empresa em questão, mas todos os competidores do mercado. Este tipo de estudo geralmente é base de estratégias conhecidas como emergentes, sem intenção. Um exemplo de aspecto incontrolável e que demanda estratégias específicas é o caso da pandemia de 2020, já que é um fato imprevisível e que possui alto grau de interferência nos mercados.

Os estudos e as pesquisas preparatórias integram o processo constitutivo de estratégias e fazem parte do momento de olhar para o ambiente em que o produto/serviço está inserido ou que vai se inserir – dependendo de em qual momento essa marca está – e angariar informações. Em todos os casos, são os dados advindos desse ambiente externo à empresa, somados a fatores internos, que serão a base para que os planos sejam traçados, criem-se vantagens competitivas e se alcance uma boa performance ao final do trajeto. Por esse motivo, Finotti (2020) destaca que cada etapa se relaciona com a eficiência global da estratégia, já que um plano isolado não é capaz de gerar resultados se não estiver andando de mãos dadas com as práticas operacionais.

A não unanimidade conceitual sobre estratégia é uma realidade. Todavia, há um consenso de que não há um modelo exclusivo de criação ou uma melhor maneira de desenvolver uma estratégia e que sempre haverá particularidades e aspectos únicos de cada caso. Por esse motivo, a estratégia nunca pode ser vista enquanto uma coisa estática, ou ainda, que vai ser aplicada de forma idêntica para diversos casos, pelo contrário.

Ferrel e Hartline (2016) indicam que comumente se chama de estratégia alguma decisão empresarial que deu certo e que se constituiu processualmente, de modo que possa servir de "exemplo" para outras empresas. A palavra exemplo vai entre aspas justamente porque as especificidades certamente aparecerão pelo caminho, a começar pelas equipes envolvidas, e naturalmente modificarão a estratégia para que ela funcione dentro das possibilidades de cada marca.

1.1.2 5 Ps Para a Construção de Estratégias

Com o objetivo de desenvolver o conceito de estratégia e de explorar o âmbito corporativo e seus esforços para atuar de forma efetiva diante do mercado e sociedade, o canadense Henry Mintzberg criou, em 1950, o que conhecemos como os 5 Ps da estratégia, cinco vieses que justificam ou ainda impulsionam a criação estratégica, são eles:

1. **Plano**: uma estratégia pode assumir uma forma de plano quando se comporta enquanto uma diretriz, um modo de realizar mais específico que visa a alcançar algum objetivo ou meta em especial;

2. **Pretexto**: uma estratégia pode assumir a forma de um pretexto quando desempenha uma função mais competitiva, ou seja, quando se cria uma estratégia como uma manobra para enfraquecer ou até mesmo eliminar a concorrência;

3. **Padrão**: uma estratégia pode assumir uma forma de padrão quando se identificam comportamentos de empresas e organizações frente ao mercado e se inicia um processo de "repetição" ou ainda inspiração nas decisões e realizações já feitas. Esse viés estratégico é bastante comum, pois gera um senso de confiabilidade diante da empresa da qual se repete o padrão, de modo que a que se adapta leva consigo parte do simbólico que aquela empresa possui;

4. **Posição**: uma estratégia pode assumir uma forma de posição quando se constrói enquanto um meio de inserir a empresa em algum local em especial, algum nicho ou perfil empresarial;

5. **Perspectiva**: uma estratégia pode assumir uma forma de perspectiva quando observa o ambiente externo e se constrói enquanto um meio de criar para a empresa uma cultura de marca que a coloque em vantagem competitiva. Diferente da estratégia como uma perspectiva, aqui falamos de aspectos da ordem do simbólico e coletivas, mas não tão pragmáticas como delimitação de nicho.

2.1 Construindo Estratégias

Após entendermos como funcionam os passos preparatórios para a criação de estratégias, passamos para os aspectos do desenvolvimento da estratégia em si.

2.1.1 Principais Variáveis do Marketing – 7 Ps (mix de Marketing)

Segundo Kanaane e Rodrigues (2016), os fatores mais perceptíveis do marketing se concentram em ações de ordem mais operacional, ou seja, que incluem venda, comunicação e promoção. Criados entre as décadas de 1950 e 1960 por Neil Borden e Jerome McCarthy, o Mix de Marketing, os 7ps funcionam, primeiramente, como 4 aspectos organizativos basilares concernentes ao produto, e mais 3 complementares que dizem respeito aos serviços, acompanhe:

Figura 1 – Produto.

Fonte: Adaptado por Universidade La Salle (2020).

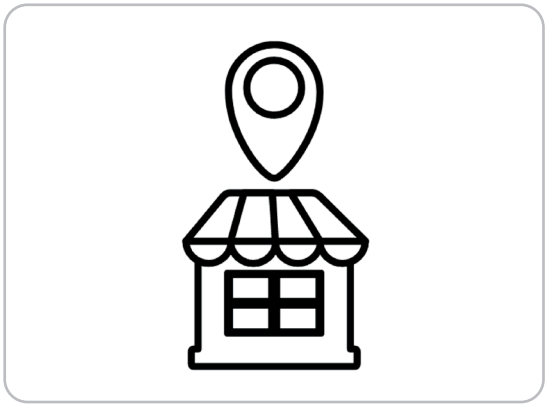
1. **Produto**: nesta categoria estão reunidas as decisões que dizem respeito ao P de Produto, estratégias que visam a oportunidades de lançamentos, acompanhamento e desenvolvimento da vida de produtos, bem como suas adaptações e posicionamento com relação ao mercado e aos clientes;

Figura 2 – Preço.

Fonte: Adaptado por Universidade La Salle (2020).

2. **Preço**: valores a serem pagos pelos produtos ou serviços, bem como suas formas de pagamento. Quais serão as estratégias para o alcance da performance financeira desejada? Descontos? Lotes com filas de espera? Tudo depende da estratégia adotada;

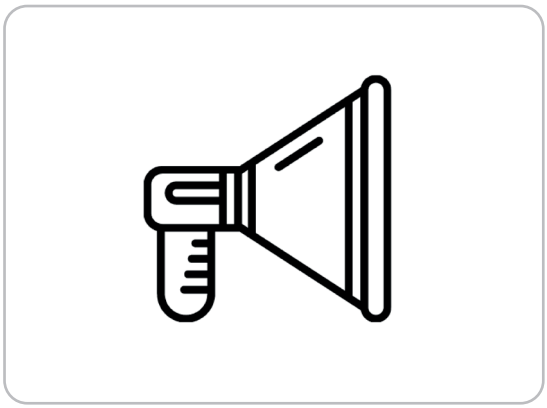
Figura 3 – Praça.



Fonte: Adaptado por Universidade La Salle (2020).

3. **Praça**: concerne às decisões de distribuição, ou seja, onde o produto estará disponível? Lojas físicas? E-commerce? O foco será no varejo ou atacado? As estratégias precisam contemplar este P para a melhor inserção no mercado possível;

Figura 4 – Promoção.



Fonte: Adaptado por Universidade La Salle (2020).

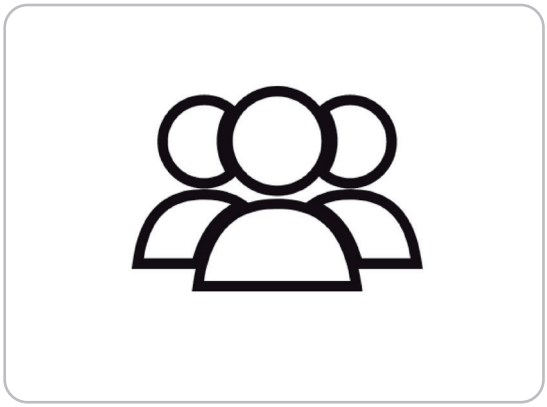
4. **Promoção**: este é o P dedicado à comunicação, ou seja, pergunte-se: quais serão as formas de propagação do produto? Quais serão os investimentos em propagandas, eventos de lançamento, marketing direto?

Na década de 1980, essa base relacionada ao produto se expandiu e recebeu mais 3 Ps essenciais relativos ao serviço, transferindo o foco do produto para o cliente. Esses são encarados como aspectos de diferenciação, de modo que o serviço se construa muito bem a ponto de ser visto enquanto um benefício.

SAIBA MAIS

Uma livraria não precisa vender somente livros, pode ampliar o seu leque de serviços e vender o processo de indicação literária, alguns produtos de papelaria, pode ser sede de eventos ligados ao universo da Cultura e das Artes, além de poder oferecer serviços de bonificação aos clientes por meio dos programas de fidelidade.

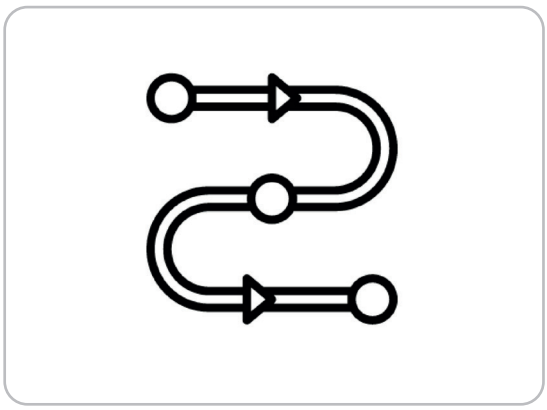
Figura 5 – Pessoas.



Fonte: Adaptado por Universidade La Salle (2020).

5. **Pessoas**: o nicho de prestação de serviços precisa ser focado no relacionamento com pessoas. Isso tem a ver com a constituição do corpo humano da empresa: funcionários, lideranças, gerências. Assim, o alinhamento do propósito do negócio com as práticas de atendimento é essencial para um bom desempenho estratégico;

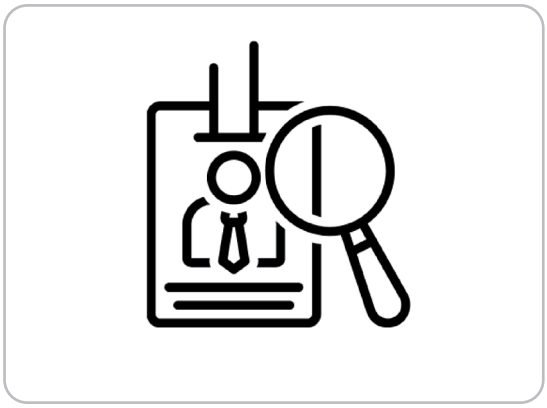
Figura 6 – Processos.



Fonte: Adaptado por Universidade La Salle (2020).

6. **Processos**: este P está ligado à experiência que o cliente possui ao solicitar o serviço ou adquirir o produto. Os processos de recepção em uma loja física, de entrega no caso de deliveries, de direcionamento de interface no caso dos e-commerces, precisam ser alinhados ao propósito do negócio. É a partir do desenvolvimento dos processos que os treinamentos são sugeridos para garantir maior efetivação dos procedimentos logísticos.

Figura 7 – Prova Física - P alpabilidade.



Fonte: Adaptado por Universidade La Salle (2020).

7. **Prova Física – Palpabilidade**: aqui estão reunidas as estratégias relacionadas às construções de ordem mais física do negócio, tentando reforçar a experiência positiva do cliente por meio de uma boa aparência e efetividade comunicacional no ambiente em que ocorre essa interação entre empresa e cliente. Leve em consideração aspectos como o projeto arquitetônico da loja física, como foi pensado? Os móveis, a paleta de cores e o uniforme da equipe estão adequados com a identidade visual? Quais são outras evidências físicas da qualidade da marca?

2.1.2 A Base das Ações Estratégicas

Após entender do que se tratam as estratégias, de estudar e traçar variáveis controláveis e incontroláveis citadas no tópico anterior, é hora de olhar esse mapa já formado e colocar em prática o processo estratégico para responder aos resultados obtidos nessa primeira etapa. É importante reiterar: partir de uma base analítica e de pesquisa é essencial para que a equipe de marketing possa identificar e compreender de maneira aprofundada quais são as necessidades que o produto ou serviço em questão irão sanar após serem lançados, entre outras questões.

2.1.2.1 SMP

A sigla SMP é uma abreviação para três passos essenciais de direcionamento de estratégias. A sua função é mapear informações sobre a segmentação, o mercado-alvo e o posicionamento, aspectos que já se mostraram essencialmente estratégicos, e pautar as ações seguintes. De modo geral, a primeira coisa a se fazer é descobrir as necessidades, um nicho de mercado, para que, a partir dessa descoberta, decida-se qual(is) dela(s) é(são) mais adequado atender. Após essa definição, é hora de posicionar o seu produto/serviço de modo a construir uma comunicação capaz de ser diferenciada para alcançar e efetivar os objetivos de performance da marca. A seguir foram elencados os detalhes de cada um dos elementos da sigla.

Segundo Farias, Duschit e Carvalho (2016), o conceito de segmentação começou a ganhar força na década de 1970. Até esse momento, tinha-se uma ideia mais massiva sobre os processos de comercialização de produtos e serviços, de modo que as estratégias quase sempre respondiam à necessidade da abrangência, ou seja, o objetivo era maximizar o alvo e enviar a mensagem para um número máximo de pessoas. Essa visão era compatível com o status midiático da época, que ainda se enquadrava no prisma massificado.

Atualmente, segmentar os mercados consumidores é um passo estratégico fulcral para toda e qualquer empresa, e se realiza como uma resposta às novas práticas de consumo. O aumento exponencial da variedade de produtos e serviços, somado a ampliação dos processos comunicacionais de grande impacto na visibilidade de bens e serviços, trouxe ainda mais força para a percepção do fenômeno da comoditização, a padronização generalizada de produtos e serviços, o que exige estratégias de diferenciação mais potentes para que novos mercados e possibilidades de negócio surjam.

Para reconhecer esse processo de maneira efetiva, basta olhar para o nicho de eletrodomésticos. Produtos como liquidificadores, máquinas de lavar, televisões, passaram muito tempo sendo estranhamente parecidos entre si, oferecendo a mesma base de características funcionais e estéticas, tornando-se *commodities*, produtos produzidos em larga escala.

Mesmo que esse fenômeno aconteça de modo mais forte em mercados conhecidos como maduros, ou seja, que já possuem uma estabilidade, em que os públicos já conhecem exatamente do que se trata, e em que um número x de empresas sólidas monopolizam o segmento com um gradativo desaceleramento da inovação, temos um espraiamento do efeito das *commodities* para diversos tipos de mercados, sejam eles maduros ou não. Sendo assim, a estratégia de segmentação vem para atingir primordialmente dois objetivos: identificar o mercado-alvo (segunda letra da sigla SMP), os grupos prioritários de clientes, potenciais clientes e público em geral para que cada um deles receba os esforços das ações de marketing de maneira estratégica; e criar um posicionamento (terceira letra da sigla SMP) inteligente e diferenciado para conseguir alcançar a segmentação, de fato.

SAIBA MAIS

Imagine uma floricultura que já tenha uma base de clientes fixa na cidade da sua sede. As estratégias de marketing que sigam o pilar da segmentação podem ser pensadas em 3 vias: alimentar e manter esses clientes já alcançados, atrair novas pessoas interessadas em flores e criar uma camada de diferenciação que possa atrair pessoas interessadas no nicho de forma geral, como a oferta de um trabalho de curadoria com plantas pet friendly, por exemplo.

Vale a pena dizer que antes de pensar em maneiras de como se diferenciar, a empresa deve ter em mente quais são as semelhanças do seu produto ou serviço com os demais. Esse é um passo essencial para qualquer iniciativa, já que para cada nicho, para cada oferta, existem os pré-requisitos básicos que sempre precisam ser contemplados.

Acionando a estratégia de SMP, é possível traçar planos para atingir pequenas audiências de maneira mais efetiva, com maiores chances de estabelecer uma comunicação mais próxima com o mercado-alvo e mais voltada para as suas necessidades, trabalhando de maneira mais detalhada o posicionamento e a cultura de marca.

2.1.2.2 Análise SWOT

Uma das ferramentas mais conhecidas da área do marketing é a Análise Swot. Criada em 1960 pelo consultor de empresas Albert S. Humphrey, a análise busca inserir um produto ou serviço no mundo, fazendo com que ele se relacione com um ambiente/mercado, provocando a equipe de marketing a pensar em 4 aspectos que compõem a sigla SWOT: *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças).

Figura 8 – Análise Swot.

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Também conhecida como Análise FOFA, essa matriz operacional se encarrega de provocar uma avaliação dos cenários que o projeto em questão pode enfrentar, sem ter que fazer muitos esforços pragmáticos, tirando o produto/serviço do papel, visando a uma maior efetividade quando for colocado em campo. Quando estamos diante de uma grande decisão de vida, em que temos que avaliar com calma os pontos positivos e negativos que envolvem a decisão, por exemplo, analisamos para que a melhor escolha seja tomada, com mais chances de acerto. Essa é uma analogia que nos ajuda a entender o papel da SWOT.

Segundo Ferrell e Hartline (2016), é importante separar cada um dos quatro fatores em duas categorias: internos (pontos fortes e fracos) e externos (oportunidades e ameaças), de modo que possamos analisá-los em relação às necessidades do mercado, bem como no que diz respeito à concorrência, e observar com mais efetividade o que está bem posto e o que precisa melhorar. Outra forma de visualizar essa diferenciação proposta pelos autores é pensar que, no caso dos pontos fortes e fracos, a análise visa a compor um fluxo de dentro para fora da empresa, ao passo que, ao pensarmos sobre as ameaças e oportunidades, a análise visa a entender o fluxo vindo de fora para dentro.

2.1.2.2.1 Forças

A força diz respeito às vantagens internas que o produto/serviço possui com relação aos seus concorrentes e ao mercado. Para chegar a esses fatores que empregam força ao negócio, levantamos três perguntas produtivas que servem como sugestões:

1. O que faz com que o cliente opte pelo seu produto/serviço?
2. Qual o diferencial prático do negócio?
3. Quais os diferenciais de posicionamento do negócio, ou seja, os aspectos mais simbólicos que envolvem a marca?

2.1.2.2.2 Fraquezas

As fraquezas reúnem as desvantagens internas que o produto/serviço possui com relação ao mercado e aos concorrentes. Ao desenhar a análise, pergunte-se:

1. Quais gastos prejudicam o caixa da empresa para que o meu produto/serviço possa ser ofertado?
2. Quais canais de comunicação têm performado mal nos últimos tempos?
3. O que faz com que percamos um cliente?

2.1.2.2.3 Oportunidades

As oportunidades dizem respeito aos aspectos externos que podem servir de maneira positiva para o negócio. Ao analisar, pergunte-se:

1. O mercado vem mostrando alguma mudança? Qual?
2. Quais posicionamentos estão em voga hoje?
3. Quais novas oportunidades podem ser criadas?

2.1.2.2.4 Ameaças

As ameaças são os aspectos negativos externos que podem colocar em risco o negócio. Algumas indagações interessantes:

1. Quais as estratégias mais bem sucedidas dos principais concorrentes?
2. O interesse pelos produtos está diminuindo?
3. Os fornecedores são totalmente confiáveis?

3.1 Planejamento Estratégico e *Branding*

Está claro que uma das características mais emblemáticas do nosso tempo é a presença efetiva das novas mídias e da internet enquanto vetores de uma transformação global. A presença de dispositivos como celulares, tablets e outros aparelhos com acesso à internet no nosso cotidiano é a grande prova de que a contemporaneidade é um espaço de pluralidade de vozes, de ampliação dos canais de comunicação e informação tanto para quem produz quanto para quem consome.

No meio desse cenário estão as marcas. Se antes do contexto atual já tínhamos o desafio de construir uma presença positiva e coerente com os valores e a missão da empresa, hoje a atenção de quem trabalha com marketing precisa estar voltada para o gerenciamento de cada um dos passos públicos e não públicos dados pelas marcas, a fim de conseguir criar, construir e solidificar presenças desejáveis e positivas na mente do público em geral, e não só dos clientes.

É nessa ampliação de visão sobre quem importa no fim dos processos globais da empresa que o conceito de *stakeholder* se constitui. Criada pelo filósofo Robert Edward Freeman, em 1963, essa noção se refere a todos aqueles que possuem algum grau de interesse e peso nos processos de gestão de uma marca, sejam eles proprietários, acionistas, funcionários, clientes, sindicatos ou a comunidade em geral.

A ideia de processo de construção de uma marca vai contra o ato dicotômico de oferta e compra e é essencial para as práticas contemporâneas de marketing, pois é a partir dela que o processo do *Branding* se estabelece enquanto uma possibilidade constante de construção de experiências de marca, que vão muito além da oferta de bens de consumo ou serviços.

Sendo assim, o *Branding*, ou *Brand Management*, de maneira prática, é um trabalho de gestão das estratégias de uma empresa, organização ou instituição, responsáveis por compor a presença dessas marcas dentro e fora do ambiente digital, com o objetivo base de criar uma marca mais desejável e positiva – falamos aqui em objetivo base justamente por ele poder se ampliar e ganhar outros sentidos a partir desse.

Segundo O.C. Ferrell e Michael D. Hartline (2016), à medida que os elementos do programa de marketing – apresentados na primeira parte deste e-book – se unem para criar uma oferta completa, as empresas devem estar prontas para conceber um planejamento estratégico que seja efetivo na gestão de marca e na constituição de um posicionamento eficaz.

3.1.1 O que é uma Marca e Como Realizá-la?

Segundo O. C. Ferrell e Michael D. Hartline (2016), uma marca abarca a combinação de diversos elementos constitutivos. O primeiro deles é a identificação, ou seja, como iremos nomear ou imagicizar o produto em questão. Para isso, podemos desenvolver um nome, um símbolo, um termo ou um design capaz de transmitir as ideias centrais do negócio. É importante dizer que essa identificação possa incluir uma construção falada, ou seja, um nome que inclua palavras e números, um logotipo e um logo.

3.1.1.1 Plataforma de Marca

Trata-se de um conjunto de elementos únicos que compõem uma marca e serão essenciais para que os consumidores e a sociedade em geral a reconheça e possa se conectar com ela. Essa plataforma reúne 4 pontos gerais que ajudam negócios a se constituírem enquanto marcas, conheça-os a seguir.

3.1.1.1.1 Propósito

Edificar o propósito de uma marca implica em definir o propósito da sua existência, por que aquela marca está sendo criada? Aqui valem formulações abrangentes, que expressem os desejos de contribuição com a coletividade. O propósito se constitui como um processo interno de descobertas dos porquês que levam a que uma marca possa ter um impacto no mundo.

3.1.1.1.2 Promessas de Marca

Funciona como um manifesto. Expressar de maneira sintetizada quais são as medidas de comprometimento que a empresa está disposta a tomar para que o propósito traçado seja alcançado. Em muitos casos, as promessas são as camadas de sentido e de prática que vemos sendo comunicadas pelas marcas. Enquanto o propósito é o porquê, a promessa é o como.

3.1.1.1.3 Atributos de Marca

Quais são as particularidades da marca? Os atributos são as características que constroem o "jeito" como essa marca vai ser e estar no mundo, os valores basilares que parametrizam as maneiras com as quais nos comunicamos e até mesmo montamos a equipe com a qual iremos trabalhar. Pode ser interpretado como a personalidade do negócio.

3.1.1.1.4 Posicionamento e Identidade de Marca

O posicionamento pode ser entendido como a definição global de como a sua oferta vai ocupar um espaço no mercado e como ela vai ser notada pelos possíveis consumidores. A junção entre oferta e imagem gera essa noção mais ampliada que chamamos de posicionamento. Como você quer ser visto? Em que medida uma empresa se preocupa com as pessoas? Sustentável? Inovadora? Posicionar-se é localizar onde e como queremos estar no mercado.

A identidade de marca compreende todo o processo de criação dessa imagem em forma de nome e design. É necessário dar bastante atenção aos desdobramentos estéticos que surgirão a partir dessas definições: logo, logotipo, paleta de cores. A partir deles será criado o universo da marca, capaz de provocar conexões muito além das de cunho de necessidade.

3.1.2 Planejamento

Chamamos de planejamento estratégico a ferramenta que funciona como uma ponte entre a empresa e o ambiente. É neste espaço em que os gestores farão as proposições mais globais sobre objetivos e metas a serem atingidos. Também é nesse contexto que se fará a formalização de como se alcançará cada um desses pontos. Um planejamento, segundo Kanaane e Rorigues (2016), é de grande utilidade para a otimização da utilização dos recursos, para o reconhecimento e indicação de possibilidades mais eficientes de ação, bem como correções e modificações que precisam ocorrer. Em suas palavras:

> Um bom planejamento estratégico possibilita aos gestores e empresários um nível de clareza quanto à competência da empresa, sua vocação, ou seja, sua razão de existir e seus objetivos, de forma a entenderem perfeitamente seu cliente-alvo, demais interessados e, partindo deste referencial, iniciar o trabalho de busca por melhores oportunidades de negócios (KANAANE; RODRIGUES, 2016, p. 101).

Podemos dividir o planejamento em 3 categorias: estratégico, tático e operacional. Essa separação é relativa ao tipo de decisão a ser tomada e como ela será desenvolvida. Podemos dizer que os dois últimos tipos de planejamento se comportam como desdobramentos das decisões já definidas no primeiro, o estratégico.

Sendo assim, o planejamento tático reúne as diretrizes sobre como ações precisam ser executadas e as formas como os gerentes podem guiar as suas equipes para o alcance dos fins estratégicos gerais da organização. Enquanto isso, os planos operacionais funcionam como pontos mais pragmáticos, do cotidiano do negócio, envolvendo objetivos a curto prazo e, por isso "o envolvimento de todos os colaboradores é fundamental no resultado das definições no plano operacional; é nesse ambiente de ações que realmente as coisas irão acontecer (KANAANE; RODRIGUES, 2016, p. 101).

O planejamento é o momento em que se definem questões de ordem simbólica como a missão, o propósito, visão da empresa, bem como em que se traçam as orientações sobre cultura de marca e como se criar um ambiente de trabalho e colaboração para a obtenção de resultados. Ao fazer uso dos estudos, das variáveis empresariais como a SMP e a SWOT, por exemplo, é possível construir um mapa completo sobre como a empresa está colocada e quais serão as ações de marketing a serem adotadas para que tenhamos pontos de contato efetivos com os clientes.

4.1 Pós-Venda

4.1.1 *Customer Success* – Novas Concepções de Fidelização

O conceito de *Customer Success* surgiu em meados de 2005 a partir da empresa de software americana *Salesforce*. De acordo com Steinman (2017), é uma nova prática estratégica que surge no contexto B2B (*Business to Business*), na linha de serviços de assinatura, nas quais se tem como foco central o cliente. É sabido que custa muito mais caro conseguir um novo cliente do que manter um e essa foi a base da construção deste nicho, no qual se criam novos modelos de fidelização, com produtos e serviços focados no atendimento progressivo, ou seja, de uso contínuo, e a partir do qual se ganham vantagens pela escolha do tempo de "trabalho" com as empresas.

Ao contrário dos modelos antigos de contratação de software, por exemplo, em que os usuários pagavam pela licença de uso e pela renovação periódica desse mesmo serviço, o modelo de assinaturas chega para tentar fugir do fator evasão, que acontece quando um cliente suspende a licença. Nesse caso, ele acaba pagando para receber o mesmo produto ao longo do tempo, sem nenhuma outra vantagem ou benefício. A saída para esse problema detectado foi construir mecanismos de retenção a partir do fortalecimento do relacionamento com o cliente e da garantia de um melhor desempenho do serviço/produto contratado, gerando impacto positivo na receita do cliente por meio de um atendimento totalmente personalizado.

No mundo do marketing, em especial, diversas empresas começaram a adotar essa estratégia a partir da chegada do conceito de *softwares as a service* (SaaS) de relacionamento com os clientes, como foi o caso da *Salesforce*, uma empresa estadunidense de produção de softwares sob demanda utilizando a estratégia de nuvem, ou seja, realiza a venda de um serviço sem a necessidade de um produto físico, utilizando apenas sistemas de nuvem. Embora o nicho básico dessa estratégia seja de Tecnologia da Informação, ela pode ser aplicada para vários segmentos de mercado hoje, a partir de um conhecimento mais aprofundado sobre o cliente, entendendo a jornada desse usuário além do momento da compra, quais são as etapas que podem manter esse cliente com a empresa e que podem transformá-lo em um divulgador.

5.1 Considerações Finais

Chegamos ao fim desde e-book. Percorremos um caminho bastante complexo sobre os diversos passos de constituição de estratégias de marketing. Trabalhamos os passos essenciais para a edificação de pesquisas e estudos preparatórios para o conhecimento do ambiente mercadológico, os modelos de análise e de definição de pontos de diferenciação da empresa, bem como os itens essenciais de criação de uma marca.

São muitos passos a serem dados e entre essa multiplicidade de caminhos o que fala mais alto é a construção de uma marca e de um negócio que estabeleça um processo de comunicação pensando na sociedade, na sua relação com as pessoas. No tempo em que vivemos, baseados nas experiências promovidas pelas marcas, podemos dizer que o poder simbólico é o mais valioso e o que é mais capaz de ter impacto na vida das pessoas, sejam elas clientes ou não.

Essas remodelações dos objetivos estratégicos com o marketing só vêm para somar aos nossos processos de consumo, que estão, cada vez mais, atentos ao individual e coletivo, permitindo um maior investimento em pessoas para que equipes sejam, enfim, mais bem cuidadas e gerenciadas, bem como que objetivos sejam cada vez mais humanizados e que tenhamos posicionamentos mais comprometidos com o bem estar social.

Referências Bibliográficas

FARIAS, C. V. S.; DUSCHITZ, C; CARVALHO, G. M. **Estratégia de marketing**. Porto Alegre: SER - SAGAH, 2016. Livro digital. Disponível em: http://gg.gg/mf28u. Acesso 08 set. 2020.

FERRELL, O. C.; HARTLINE, M. D. **Estratégia de marketing**: teoria e casos. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2016. Livro digital. Disponível em: http://gg.gg/mf290. Acesso em: 08 set. 2020.

KANAANE, R.; RODRIGUES, C. E. **Curso de marketing**: cenários, estratégias e ferramentas. Rio de Janeiro: Atlas, 2016. Livro digital. Disponível em: http://gg.gg/mf293. Acesso em: 08 set. 2020.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

STEINMANN, D.; MURPHY, L.; MEHTA, N. **Customer Success**: como as empresas inovadoras descobriram que a melhor forma de aumentar a receita é garantir o sucesso dos clientes. São Paulo: Autêntica Business, 2017.

TOALDO, A. M. M.; LUCE, F. B. Estratégia de Marketing: Contribuições para a teoria em Marketing. In: **Revista Fórum**, 2006. Disponível em: http://gg.gg/mf29b. Acesso em: 08 set. 2020.

10
anos

laSalle
Business School

10 anos

CAPÍTULO 8

Inteligência de Mercado e Tomada de Decisão

No ano de 2017, teve início a primeira turma de um curso de Pós-MBA junto à Business School, destinado a alunos já com sua especialização concluída. O Pós-MBA em Inteligência Emocional buscava proporcionar o desenvolvimento de habilidades e competências emocionais para gestores de pessoas, lideranças organizacionais e demais profissionais, considerando a importância das pessoas e dos relacionamentos interpessoais no trabalho para o bem-estar humano e a sustentabilidade das organizações.

Apresentando a autora

Maura Ferreira

A autora é doutoranda em Administração, pela PUCRS, com *visiting scholar* na Vanderbilt University, EUA; mestra e bacharela em Administração pela UFRGS. Pesquisadora em comportamento do consumidor e tomada de decisão, participa de grupos de pesquisa na UFRGS e PUCRS, bem como no Laboratório de Experiências de Consumo – Labex, PUCRS. Foi professora pela FADERGS e ministrou aulas na UFRGS e na PUCRS. Teve pesquisa de mestrado apresentada em sessão especial na principal conferência em comportamento do consumidor (ACR, 2017). Também teve artigo premiado no Congresso Latino-Americano de Varejo (2018), FGV/EAESP.

O que veremos neste Capítulo?

Este e-book trata do tema Inteligência de Mercado e Tomada de Decisão. Nesse sentido, serão apresentadas discussões que auxiliam você na compreensão da importância da inteligência de mercado para a tomada de decisões acertadas, ou seja, decisões pautadas em dados de pesquisa e informações relevantes para o mercado de atuação. Desse modo, neste e-book você encontrará conceitos e ferramentas que possibilitam o desenvolvimento de um olhar analítico sobre o mercado para a tomada de decisões. Esse olhar é desenvolvido por meio da capacidade de identificar problemas, saber onde buscar dados e informações, bem como saber desenvolver todo o processo de pesquisa quando informações importantes não estão disponíveis – tópicos dos capítulos que você encontrará pela frente. Por fim, você será apresentado(a) a casos nos quais o uso de inteligência de mercado possibilitou desde a criação de séries até o desenvolvimento de um carro de sucesso.

1.1 Inteligência de Mercado

1.1.1 O que é?

O que vem na sua mente quando você pensa em inteligência de mercado? Pense por alguns segundos. Provavelmente você chegou próximo do conceito exposto a seguir: Inteligência de mercado, ou inteligência competitiva, é o levantamento, o monitoramento e a análise de dados e informações sobre a empresa, seus clientes – e potenciais clientes –, concorrentes e, de forma geral, do seu mercado de atuação para a tomada de decisão (MARÓSTICA et al., 2016). A Figura 1 ilustra esse conceito:

Figura 1 – Inteligência de Mercado.

Fonte: Elaborado pela autora.

A inteligência de mercado pode e deve ser usada para basear as decisões em diferentes organizações, tais como empresas privadas, públicas, ONGs e governos (PORTER, 2004).

2.1 Sistema de Informação de Marketing (SIM)

2.1.1 O que é?

O Sistema de Informação de Marketing (SIM) envolve pessoas, processos e equipamentos para promover de forma constante a coleta, seleção e análise de dados e informações externos e internos à organização que possam auxiliar profissionais de marketing a tomarem decisões mais acertadas (KOTLER; KELLER, 2012). Tais dados e informações podem ser úteis para a tomada de decisão em outras áreas da organização. Assim, é importante pensar em meios para acesso facilitado a esses dados e informações no âmbito organizacional.

Importante é mencionar que SIM e pesquisa de marketing podem ser confundidos, mas há diferenças entre eles (KOTLER; KELLER, 2012). O quadro a seguir apresenta algumas dessas diferenças:

Quadro 1 – Diferenças entre SIM e Pesquisa de Marketing.

SIM	PESQUISA DE MARKETING
O processo de coleta, seleção e análise de dados/ informações é contínuo, não determinado por período específico.	O processo de coleta, seleção e análise de dados/ informações segue um cronograma pré-estabelecido, com data de início e término.
Não necessita de um problema específico para ocorrer.	É formulada a partir de um problema específico previamente determinado.
A pesquisa de marketing faz parte do SIM, ajudando a abastecê-lo.	A pesquisa de marketing é um dos subsistemas formadores do SIM.

Fonte: Elaborada pela autora (2020).

No próximo capítulo, você saberá mais sobre dados mercadológicos, alguns dos dados que ajudam o SIM.

3.1 Busca de Dados Mercadológicos

A busca de dados mercadológicos ocorre a fim de informar organizações sobre o mercado em que atuam, ou pretendem atuar, visando à geração de *insights* para a tomada de decisão em diferentes domínios (MALHOTRA, 2019). Tais dados podem ser relativos à concorrência, aos consumidores, ou a fatores mais gerais como características culturais e sociodemográficas de um país. Pense, por exemplo, em uma rede de varejo *fast-fashion* brasileira com lojas espalhadas em todo o Brasil. O departamento de pesquisa de mercado da rede pode buscar dados que a auxiliem a, por exemplo, compor o *mix* de produtos a ser exposto nas suas lojas conforme a região do país.

Nesse cenário, previsão do tempo seria um possível dado que em sua essência não é mercadológico, mas que auxiliaria a rede em questão. Por exemplo, se a previsão para inverno no Norte indica mais chuvas que o normal, com base nesse dado, lojas no norte do país podem disponibilizar mais roupas e acessórios dedicados aos dias chuvosos. Se no Sul a previsão é de inverno seco e frio, roupas de lã e menos acessórios para dias chuvosos podem compor o *mix* de produtos das lojas nessa região.

Ainda, a busca por dados mercadológicos como tendências de consumo de *influencers* de moda ajudaria a rede a antecipar preferências que os consumidores terão no futuro. Há dois tipos de dados que precisamos considerar: dados primários e dados secundários. A seguir você será apresentado a esses dois conceitos.

3.1.1 Fontes de Dados Primários e Secundários Para Informação Sobre Mercado e Demanda

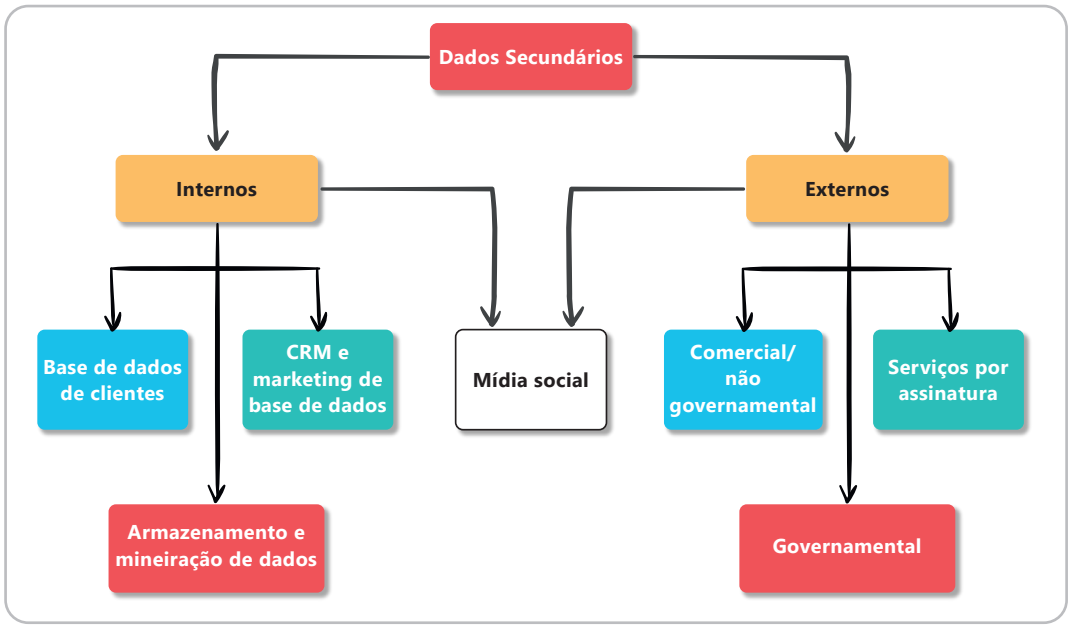
Dados primários: são dados e informações não existentes ou disponíveis, sendo adquiridos por meio de pesquisa própria, envolvendo coleta de dados com consumidores, fornecedores, concorrentes, especialistas no mercado, funcionários, entre outros. Esses dados geralmente são coletados por meio de projetos de pesquisa e tendem a envolver um custo mais elevado do que a coleta de dados secundários em fontes gratuitas, por exemplo (MALHOTRA, 2019).

Dados secundários: são todos os dados já disponíveis. Esses dados classificam-se como internos, quando disponíveis dentro da organização, ou externos, quando disponíveis em fontes externas à organização (veja Figura 2) (MALHOTRA, 2019). Dados secundários internos são gratuitos. Já dados secundários externos podem ser gratuitos ou pagos.

Exemplos de fontes gratuitas de dados secundários externos são os dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Censo, *United States Geological Survey* (USGS), artigos científicos, *Twitter, Google Trends*, entre outros, que fornecem dados e informações sociodemográficas, tendências de busca, e dados produzidos por satélite, que podem ser utilizados para compressão de determinado mercado, previsão de demanda, entre outros, auxiliando na tomada de decisão.

Exemplos de dados secundários externos pagos incluem relatórios e pesquisas produzidos por empresas como Nielsen e McKinsey (MALHOTRA, 2019). Nesses casos, há a possibilidade de contratar relatórios por setor específico (exemplo: moda, educação, bebidas alcoólicas). No entanto, o custo para a contratação desses serviços é elevado.

Figura 2 – Classificação de dados secundários.



Fonte: Malhotra (2019).

3.1.2 Selecionando Dados Para Geração de *Insights*

A seleção de dados é um importante passo para a geração de *insights*. Lembre-se que tanto dados primários quanto secundários precisam ser coletados de forma correta, ética e não tendenciosa, em fontes confiáveis a fim de que se seja possível gerar soluções acertadas para os problemas enfrentados pela organização. Uma indicação da real confiabilidade dos dados pode ser obtida ao se examinar credibilidade, experiência, reputação e integridade da fonte de onde dados e informações foram retirados (MALHOTRA, 2019). Tenha sempre em mente que dados imprecisos levarão a *insights* incorretos e, por conseguinte, à tomada de decisões não acertadas, podendo muitas vezes colocar em risco a sobrevivência de uma organização.

4.1 Etapas do Projeto de Pesquisa de Marketing

Neste capítulo, você conhecerá as etapas do projeto de pesquisa de marketing de forma que, ao final do capítulo, você terá ferramentas para conduzir uma pesquisa. A figura 3 ilustra essas etapas.

Figura 3 – Etapas do Projeto de Pesquisa de Marketing.

Fonte: Elaborado pela autora.

4.1.1 Definição do Problema de Pesquisa

Esta é a primeira etapa de um projeto de pesquisa: definir o problema de pesquisa. Sem um problema de pesquisa, a pesquisa em si não acontece. Segundo Malhotra (2019), ao definir o problema, o pesquisador precisa considerar a finalidade do estudo e informações relevantes relativas ao histórico do problema.

Lembre-se de que a definição do problema envolve discussões com responsáveis pelas decisões, entrevistas com especialistas no tema ou setor de interesse, análise de dados secundários e, talvez, a realização de pesquisa qualitativa, por exemplo, por meio da condução de grupos focais ou entrevistas em profundidade (MALHOTRA, 2019) – falaremos com mais profundidade sobre esses dois métodos de pesquisa no tópico "Pesquisa Qualitativa" presente neste capítulo.

A fim de exemplificar as etapas de pesquisa a serem expostas a seguir, imagine o seguinte caso: em vista do potencial de crescimento no Brasil e considerando que o público brasileiro é um grande consumidor de séries, a Netflix percebe que não possui um grande catálogo de séries brasileiras, o que pode inibir a aquisição de novas assinaturas no país, bem como a fidelização dos brasileiros que já são assinantes. Assim, a Netflix decide iniciar produções brasileiras de seriados. Porém, alguns problemas surgem com essa decisão: a que tipo de série brasileira o consumidor brasileiro quer assistir? Quais atores brasileiros fariam mais sucesso de acordo com o tipo de série?

Como a Netflix obterá respostas para essas questões? A pesquisa de marketing poderá ajudá-la, assim esses problemas serão utilizados para ilustrar as próximas etapas do projeto de pesquisa.

SAIBA MAIS

Lembre-se: o problema de pesquisa norteará todas as decisões tomadas pelo pesquisador nas etapas da pesquisa.

4.1.2 Seleção do Método de Pesquisa

O problema de pesquisa norteia o processo de decisão acerca de qual abordagem de pesquisa e, por conseguinte, quais métodos o pesquisador adotará em vista de encontrar respostas para o problema formulado. Neste item, falaremos sobre esses dois tópicos.

4.1.2.1 Pesquisa com Abordagem Exploratória, Descritiva, Confirmatória e Causal

A abordagem utilizada em uma pesquisa nos ajuda a inferir o propósito do estudo e se a escolha da abordagem está diretamente relacionada ao problema do levantamento (MALHOTRA, 2019). Veja a Figura 4 para entender sobre as diferentes abordagens, conforme Malhotra (2019).

Figura 4 – Abordagens de pesquisa.

Fonte: Elaborado pela autora.

4.1.2.1.1 Pesquisa Qualitativa

Métodos qualitativos de pesquisa propõem-se a explorar ou descrever comportamentos, opiniões, atitudes, entre outros. Alguns métodos qualitativos tradicionalmente usados em pesquisa de marketing são:

Entrevistas em profundidade: quando o pesquisador entrevista o público de interesse. Em geral, essas entrevistas são conduzidas por meio de um roteiro semiestruturado com perguntas abertas em que o entrevistado é, de certa forma, mais livre para se expressar. As entrevistas são gravadas com a permissão do entrevistado e são transcritas pelo pesquisador para posterior análise. Não há um "número mágico" acerca de quantas entrevistas devam ser realizadas, mas em geral de 8 a 12 entrevistas são recomendadas para exploração de um tópico específico (MALHOTRA, 2019). A ideia é buscar a "saturação", que ocorre quando entrevistados começam a repetir o que já foi dito em outras entrevistas já realizadas (STAKE, 2011).

Grupos focais: são grupos de discussão compostos por mais de três pessoas a fim de debater determinado assunto para geração de *insights*. Nos grupos, sempre há um mediador responsável por conduzir perguntas aos participantes e moderar a discussão. Grupos focais possuem seu áudio gravado por meio da permissão dos participantes. Em alguns casos, esses grupos são filmados de forma a auxiliar na identificação dos participantes no momento da transcrição (MALHOTRA, 2019; STAKE, 2011).

Há ainda métodos menos convencionais de pesquisa qualitativa, mas que são cada vez mais utilizados em pesquisas de mercado, tais como videografias (entrevistas em profundidade gravadas por meio de vídeo nas quais os resultados são apresentados em forma de filme), netnografia (pesquisadores participam como membros em fóruns em mídias sociais ou apenas observando comportamentos do público de interesse na internet por um longo período de tempo) (BELK; KOZINETS, 2016), entre outros.

Voltando ao caso da Netflix, assinantes brasileiros poderiam ter sido convocados para entrevistas em profundidade a fim de se explorar o que eles esperam de uma série brasileira, por exemplo. Ainda, pesquisadores poderiam utilizar netnografia para observar fóruns brasileiros on-line dedicados a discussões de séries e filmes e interagir com participantes desses fóruns a fim de obter respostas sobre tipos de séries e atores preferidos pelos brasileiros.

Esses tipos de método demandam muitas vezes tempo e dinheiro, por isso algumas empresas, como a própria Netflix, tem lançado mão de métodos que envolvam Big Data – dados que contêm maior variedade, chegando a volumes crescentes e com velocidade cada vez maior (definição utilizada pela Oracle) (veja o capítulo 6 para uso de Big Data em inteligência de mercado).

Com a condução de métodos qualitativos, a Netflix teria insumos para conduzir, se desejar, uma pesquisa quantitativa de forma a confirmar alguns dos achados na etapa qualitativa.

4.1.2.1.2 Pesquisa Quantitativa

Tradicionalmente há dois métodos quantitativos de pesquisa utilizados em pesquisa de marketing: *survey* e design experimental (MALHOTRA, 2019). Os dois são expostos a seguir:

Survey: este método baseia-se na aplicação de questionários estruturados a uma amostra representativa de uma população de interesse. Os participantes respondem a questões fechadas de múltipla escolha, podendo responder a questões abertas, situação em que possuem maior espaço para expressar suas opiniões. Este método visa a estabelecer correlações entre variáveis, sendo utilizado também quando se quer descrever, por exemplo, um público-alvo de interesse. *Surveys* tendem a utilizar escalas já validadas a fim de capturar informações como atitudes em relação a determinado tópico, traços psicológicos, intenção de compra, entre outros. Um clássico exemplo são pesquisas de satisfação com consumidores.

Design experimental: método utilizado para estabelecer relações de causa e efeito nas quais o pesquisador manipula variáveis a fim de ver as consequências de tal manipulação. O método tem sido bastante utilizado em fases de pesquisa com usuários para teste de diferentes protótipos e identificação do melhor protótipo. Como exemplos, podemos citar o teste de protótipos de aplicativos, telas de sites, entre outros.

Você se lembra do caso Netflix? Após realizar entrevistas com consumidores, a empresa poderia usar o método *survey* a fim de confirmar os tipos de séries e atores levantados pelos consumidores durante as entrevistas, ou seja, levantados em uma fase mais exploratória da pesquisa realizada.

4.1.3 Coleta de Dados

A coleta de dados é a fase em que o pesquisador "vai a campo" seja para coleta de dados secundários, seja para coleta de dados primários. Aqui focaremos na coleta de dados primários. Veja as etapas da coleta de dados expostas a seguir:

Definição dos participantes ou amostra: parte crucial da coleta de dados, nela é importante que o pesquisador identifique quem são os participantes mais apropriados no caso da pesquisa qualitativa, e população de onde será retirada a amostra, na pesquisa quantitativa (MALHOTRA, 2019). Essa seleção é norteada pela questão de pesquisa.

Pense no caso da Netflix, em que os participantes precisam ser brasileiros em vista da questão de pesquisa formulada. Eles não podem ser argentinos ou americanos, por exemplo, visto que tais consumidores não ajudarão a Netflix a responder suas questões de pesquisa para o mercado brasileiro.

Seleção dos participantes: como os participantes serão selecionados? Aqui o pesquisador precisa pensar em estratégias nesse sentido. A seleção pode ser via: a) bola de neve, quando um participante indica outro, b) por conveniência, quando o pesquisador contata participantes mais acessíveis a ele, c) ou de forma aleatória, por exemplo, via sorteio em que participantes de uma população específica são selecionados aleatoriamente a fim de comporem uma amostra previamente definida com base em cotas específicas (MALHOTRA, 2019).

Desenvolvimento de instrumentos de coleta: no caso de métodos qualitativos, os pesquisadores desenvolverão roteiros semiestruturados com perguntas abertas para extrair o máximo de informações dos participantes da pesquisa (STAKE, 2011). Os roteiros precisam ser formulados de modo a coletar informações que respondam à questão de pesquisa (MALHOTRA, 2019). É importante que o entrevistador (no caso das entrevistas em profundidade) ou o mediador (no caso de grupos focais) busque livros e artigos que o auxiliem a se preparar para a condução de entrevistas e grupos focais. No caso de métodos qualitativos, o pesquisador desenvolve os questionários de forma que consiga ter a maior quantidade de dados possível, mas sem cansar o respondente, ou seja, ter questionários que não sejam longos, porém que sejam eficientes, ajudando a conseguir os dados necessários para responder à questão de pesquisa (MALHOTRA, 2019).

4.1.4 Análise dos Dados

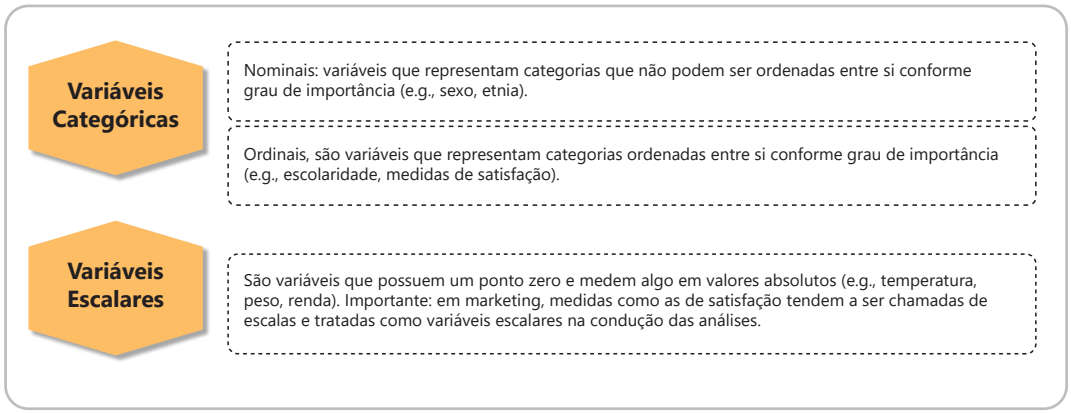
A escolha do tipo de análise a ser conduzida está diretamente ligada ao método, ou métodos, escolhido(s) pelo pesquisador (MALHOTRA, 2019). Você precisa ser ético quando analisar os dados, seus resultados precisam ser norteados pelos dados que você tem, não por aquilo que você gostaria que seus dados refletissem (MALHOTRA, 2019).

No caso de métodos qualitativos, análise de conteúdo é comumente utilizada (STAKE, 2011). Nesse tipo de análise, os pesquisadores podem analisar o conteúdo de entrevistas, grupos focais e outros por meio de softwares ou sem o uso desses. A ideia é que da análise emerjam grandes categorias de conteúdo norteadas pela questão de pesquisa (STAKE, 2011). Por exemplo, quando desenvolvendo *personas*[1], é possível conduzir análise de conteúdo em entrevistas realizadas com consumidores a fim de identificá-las.

1 *Personas* são personagens fictícios, que você cria com base em sua pesquisa para representar os diferentes tipos de usuários que podem usar seu serviço ou produto. É um personagem imaginário, mas adicionado com as qualidades do mundo real, como características, objetivos, frustrações e outras características relevantes. Disponível em: http://gg.gg/mdadt.

Já para métodos quantitativos, o uso de técnicas estatísticas se faz necessário para se extrair informações dos dados coletados. A seleção de tais técnicas se dá em função do tipo de dado coletado (HAIR et al., 2009). Esses dados podem ser coletados por meio de variáveis categóricas nominais ou ordinais ou escalas (HAIR et al., 2009), veja a Figura 5.

Figura 5 – Tipos de variáveis.



Fonte: Elaborado pela autora.

Análises estatísticas menos complexas podem ser conduzidas no Excel. Para análises mais complexas, há diferentes softwares pagos (e.g., IBM SPSS) e não pagos (R e Python).

4.1.5 Elaboração de Relatório Para Tomada de Decisão

Chegamos à etapa em que os resultados encontrados na fase de análise de dados precisam ser organizados a fim de serem disponibilizados. Relatórios variam de caso para caso, portanto, a ideia aqui é apresentar algumas boas práticas e sugestões para a elaboração de relatórios.

É importante que se construa o relatório lembrando sempre da questão de pesquisa de forma a mostrar no documento a(s) resposta(s) para essa questão. Relatórios longos são cansativos e há a possibilidade de que não sejam lidos. Assim, você tem o papel de selecionar as informações.

Relatórios mais visuais podem ser mais atrativos e fáceis de compreender, infográficos são um bom caminho para apresentação de informações, mas os use com moderação (MALHOTRA, 2019). No início do relatório, inclua de forma sucinta a questão que norteou a pesquisa e como a pesquisa foi conduzida – a utilização de infográficos explicativos pode deixar essa parte mais interessante. Também insira informações sobre os participantes da pesquisa, você os conhece, mas quem lê o relatório talvez não.

Na apresentação dos resultados, a utilização de gráficos ajuda a deixar a informação mais acessível (MALHOTRA, 2019). Lembre-se de incluir explicações e discussões sucintas sobre os resultados encontrados. Não basta apenas inserir gráficos, é preciso interpretá-los. Por fim, dependendo do propósito da pesquisa, você pode incluir planos de ação, sugestões de melhorias, entre outros. Termine com a conclusão.

5.1 Tendências em Pesquisa de Marketing

Nesta parte, você encontrará uma exposição sucinta de algumas tendências em pesquisa de marketing, as quais você poderá utilizar ao conduzir suas pesquisas.

5.1.1 Geolocalização e Imagens de Satélite

O uso de computadores, smartphones, e GPS possibilitou o acesso à localização exata de consumidores, concorrentes, entre outros, ou seja, à sua geolocalização. O Google Trends é um exemplo do uso da geolocalização que possibilita identificar tendências de busca conforme a localização de interesse. Por meio do Google Trends, é possível, por exemplo, identificar a incidência de doenças (por meio das palavras que pessoas utilizam ao buscarem no Google) e epidemias, possibilitando intensificar a distribuição de medicamentos para regiões específicas e até mesmo a prevenção de doenças (HELFT, 2008). Ainda, é possível identificar tendência de consumo e assunto por região, auxiliando pesquisas de marketing.

Imagens de satélite disponíveis gratuitamente também podem auxiliar pesquisas de mercado. Por meio dessas imagens, é possível identificar, por exemplo, pontos de luminosidade, o que ajuda a identificar a riqueza de uma região (BLUMENSTOCK, 2016). Isso ajuda empresas e governos em pesquisas que investiguem fenômenos relacionados à renda da população, por exemplo.

5.1.2 Mídias Sociais Como Fonte de Dados Secundários

O Brasil é o segundo país no mundo em uso de mídias sociais (GLOBALWEBINDEX, 2019). Postagem de fotos e texto são comportamentos comuns entre os usuários e, em alguns casos, é possível utilizar essas postagens como dados secundários em pesquisas de marketing. Um exemplo são os textos postados no Twitter, que podem ser baixados e analisados a fim de identificar desde atitudes em relação a produtos e serviços até tendências de comportamento. Um exemplo de uso de fotos postadas é o caso da Coca-Cola, que promoveu produtos para pessoas específicas com base na análise de fotos postadas por elas, por meio de um algoritmo de reconhecimento de imagem (WILLIAMS, 2017).

6.1 Usando Inteligência de Mercado Para Tomada de Decisão

A seguir, você encontrará alguns casos nos quais o uso da inteligência de mercado auxiliou no desenvolvimento de grandes sucessos.

6.1.1 Aplicação do *Big Data* (House of Cards - Netflix)

Figura 6 – House of Cards.

Fonte: Divulgação Netflix (2020).

A série *House of Cards* foi criada pela Netflix após um árduo trabalho de inteligência de mercado. Pesquisadores usaram dados de buscas feitas por milhares de pessoas (uso de *Big Data*), cruzando esses dados de forma a identificar buscas que se relacionavam entre si. Basicamente, eles encontraram que pessoas que buscavam pelo nome do ator Kevin Spacey buscavam assuntos relacionados à política. Assim, o ator foi convidado para estrelar a série com essa temática – uma das de maior sucesso produzidas pela Netflix (EXAME, 2017).

6.1.2 Entrevistas e Teste de Protótipos Novo Uno Fiat

Figura 7 – Novo Uno Fiat.

Fonte: Divulgação Fiat (2020).

O novo Uno, um dos sucessos da Fiat, foi desenvolvido por meio da inteligência de mercado com ajuda de empresa de pesquisa especializada no público jovem, público-alvo do novo Uno. A pesquisa ocorreu em diferentes capitais do Brasil. Os pesquisadores iam a campo entrevistar potenciais consumidores e o grupo de designers da fabricante desenhava protótipos com base nos *insights* provenientes dessas entrevistas. Os pesquisadores iam a campo novamente com os protótipos, coletavam as percepções dos consumidores e o processo continuava até se chegar ao carro ideal. Após, a Fiat desenvolveu um protótipo real do carro que também foi exposto a consumidores antes de ser produzido (MEIO E MENSAGEM, 2012).

6.1.3 Tag Experiências Literárias

Figura 8 – Tag Experiências Literárias.

Fonte: TAG Livros (2020).

Criado por três amigos colegas do curso de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, o clube de assinatura de livros TAG foi o primeiro da categoria no Brasil. Surgiu da união do gosto pessoal dos sócios pela leitura e da identificação de que não havia um clube de assinatura com foco em curadoria de livros no mercado brasileiro (uso de inteligência de mercado). A TAG hoje conta com mais de 20 mil associados por todo o país que recebem todo o mês em sua casa uma caixa contendo um livro indicado por algum grande nome da literatura brasileira e internacional como Luis Fernando Veríssimo e Mario Vargas Llosa. A empresa tem sua sede na cidade de Porto Alegre/RS, onde foi fundada. (Pequenas Empresas & Grandes Negócios, 2018).

Referências Bibliográficas

BELK, R.; KOZINETS, R. **Videography and Netnography**. Em Formative Research Methods in Social Marketing: Innovative Methods to Gain Consumer Insights. Ed(s): KUBACKI, K.; RUNDLE-THIELE, S. Singapura: Springer, 2017.

BLUMENSTOCK, J. E. Fighting poverty with data. **Science**, v. 353, 6301, 753-754, 2016.

EXAME. **Como a Netflix sabia que House of Cards seria um sucesso**. Disponível em: http://gg.gg/mdj9y. Acesso em: 01 set. 2020.

GLOBALWEBINDEX. 2019. **Social Media User Trends Report**. Disponível em: http://gg.gg/mdjde. Acesso em: 05 set. 2020.

HAIR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise Multivariada de Dados**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

KOTLER, P.; KELLER, K. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing**: Uma orientação aplicada. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2019.

MARÓSTICA, E; MARÓSTICA, N. A. C.; CASTELO BRANCO, V. R. **Inteligência de mercado**. São Paulo: Cengage Learning, 2014. Livro digital. (1 recurso on-line). Disponível em: http://gg.gg/mdjrv. Acesso em: 01 set. 2020.

MEIO E MENSAGEM. **Box 18-24 explora planejamento com BOX+**. Disponível em: http://gg.gg/mdjyu. Acesso em: 29 ago. 2020.

OBSERVATÓRIO DE IMPRENSA. **Google lança ferramenta que rastreia surtos de gripe**. Disponível em: http://gg.gg/mdk6j. Acesso em: 02 set. 2020.

ORACLE. **What is Big Data?** Disponível em: http://gg.gg/mdkai. Acesso em: 16 set. 2020.

PEQUENAS EMPRESAS & GRANDES NEGÓCIOS. **Empresários faturam R$ 14,5 milhões com clube de assinatura de livros**. 2018. Disponível em: http://gg.gg/mdki9. Acesso em: 16 set. 2020.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva**. São Paulo: Elsevier, 2004.

STAKE, R. E. **Pesquisa Qualitativa**: Estudando como as coisas funcionam. São Paulo: Penso, 2011.

WILLIAMS, R. **Coca-Cola targets users based on photos they share on social media**. Disponível em: http://gg.gg/mdksc. Acesso em: 29 ago. 2020.

10
anos

laSalle
Business School

10 anos

CAPÍTULO 9

Marketing 4.0 e Estratégias para as Redes Sociais

No ano de 2021, a Business School firmou parceria com o Sebrae-RS, com o grupo Mulheres do Brasil - Núcleo Porto Alegre e com a ABRH-RS para a promoção e implementação de MBAs pautados na prática e na formação de líderes capazes de transformar pessoas.

Apresentando a autora

Laura Glüer

A autora é bacharel em Comunicação Social – Jornalismo pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), mestra e doutora em Comunicação pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). Atua há mais de 25 anos com comunicação corporativa e há duas décadas como professora universitária em diferentes instituições. É criadora da plataforma Café Combustível.

O que veremos neste Capítulo?

Este e-book aborda uma série de pontos que se relacionam com o marketing digital nos dias de hoje, sua aplicação para as marcas, a evolução do conceito de marketing, a interconexão entre os usuários e aspectos que compõem um novo cenário para as relações empresariais nas redes. Aborda também o perfil de cada rede social, ferramentas e métricas, bem como discorre sobre o comportamento do consumidor nas redes. Traz distinções e recomendações importantes sobre o uso do marketing de conteúdo, como aplicar tendências como storytelling, cross marketing e co-marketing e os cuidados que as marcas devem ter na gestão de crises nas redes sociais. Por fim, elucida a importância da inteligência artificial para acelerar os processos do marketing digital, principalmente no contexto atual.

1.1 Fundamentos do Marketing Digital

Marketing é o campo que trata dos processos de criação, comunicação, entrega e trocas de produtos e serviços, envolvendo consumidores, clientes, parceiros e a sociedade como um todo. Envolve necessidades, desejos e demandas para geração de valor, satisfação e qualidade.

Para Kotler (2007), o marketing identifica necessidades e desejos não realizados. Define, mede e quantifica o tamanho do mercado identificado e o potencial de lucro. Ele aponta quais os segmentos que a empresa é capaz de servir melhor e que projeta, promovendo produtos e serviços de forma adequada.

A venda é uma parte importante desse processo, mas o objetivo maior é agregar valor para as marcas, por meio de uma série de estratégias, técnicas e práticas. Para Cobra (2009, p. 4), o marketing "passou a ser entendido como uma função empresarial que cria valor para o cliente e gera vantagem competitiva duradora para a empresa por meio da gestão estratégica do composto de marketing".

Porém, nas últimas décadas, o marketing vem passando por grandes transformações. A tecnologia digital modificou as relações do público com as mídias, e a interação nas redes passou a fazer parte do cotidiano.

O chamado marketing digital é uma das áreas que mais se desenvolve, buscando atender exigências cada vez maiores dos usuários das diferentes plataformas digitais. Limeira (2010, p. 10) define marketing digital ou e-marketing como "o conjunto de ações de marketing intermediadas por canais eletrônicos, como a internet, em que o cliente controla a quantidade e o tipo de informação recebida".

Em termos conceituais, podemos compreender a evolução dessa área em quatro fases, conforme Kotler, Kartajaya e Sertiavan (2017). A seguir, essas fases são descritas em linhas gerais:

- **Marketing 1.0:** o marketing em seu formato tradicional, sem personalização, e ainda não impactado pela tecnologia;
- **Marketing 2.0:** leva em consideração o impacto da tecnologia – ainda em uma primeira fase da internet –, a segmentação dos públicos e analisa formas de aproximar as marcas de seus consumidores. Conforme Kotler, Kartajaya e Setiavan (2010), o cliente não aceita mais a relação vertical, quer fazer parte do processo;

- **Marketing 3.0:** aqui inicia a "era do valor", marcas começam a apresentar-se de forma mais engajada e se mostram preocupadas com a sustentabilidade, disseminando o conceito do consumo consciente e colaborativo;
- **Marketing 4.0:** fortemente impactado pela mobilidade, este novo conceito aborda a importância das marcas em conjugar suas ações on-line e off-line. É uma era marcada por novos negócios que romperam paradigmas e revolucionaram o mercado pelo uso cada vez maior de aplicativos.

Neste artigo, vamos conhecer vários aspectos relacionados ao marketing digital e suas mais recentes tendências.

1.1.1 Consumidores Conectados

A internet foi a primeira mídia a tornar efetivamente protagonista o usuário comum. Ao invés de apenas consumir conteúdos de maneira passiva, os usuários passaram também a criá-los, participando de comunidades e dividindo interesses e opiniões com seus semelhantes. A rede trouxe uma via de mão dupla antes não existente: produtores se comunicam diretamente com seus públicos e vice-versa, criando um canal antes inexistente.

A internet é a tecnologia que permeia o tecido social vigente nos dias atuais. Na visão de Castells (2003, p. 255), tecnologia tornou-se "meio de comunicação, de interação e de organização social". Para o referido autor, internet e sociedade se confundem, expressando processos, interesses, valores e instituições sociais.

Com o advento da internet, surgiram novas tribos de consumidores, com acesso a informações de forma mais rápida e ampla possibilidade de escolha. Esses consumidores estão cada vez mais conectados entre si, por grupos de interesse, em diferentes redes sociais.

A capacidade exponencial de conexão possibilitada pela tecnologia transforma as relações dos consumidores com as marcas, fazendo com que se estabeleçam trocas diretas de informações e percepções.

Conforme Giglio (2010), a internet "oferece a segurança do encapsulamento e do anonimato, tendo como enorme vantagem a possibilidade de estar em contato com o mundo inteiro sem colocar os pés para fora de casa" (GIGLIO, 2010, p. 185).

Para Rez (2016), a internet deixou de ser uma alternativa das marcas para se comunicar somente com o mundo jovem. Isso porque a democratização dos meios digitais, a pulverização tecnológica e o avanço das redes sociais revelaram um novo perfil de consumidor, muito mais heterogêneo e com forte comportamento de pesquisa. São pessoas muito mais atentas aos atributos de um produto ou serviço e na experiência de outros usuários que adquiriram aquele bem.

1.1.2 Subculturas Digitais Influentes

Inicialmente, é preciso compreender o conceito de cultura. Bauman (2012) define cultura como um "fato social", que pode ser apreendido, descrito e representado. É uma espécie de condição humana pré-determinada, presente na sociedade.

Kotler (2007) sublinha que o comportamento do consumidor é influenciado por quatro tipos de fatores: culturais (cultura, subcultura e classe social), sociais (grupos de referência, família e *status*/papel social), pessoais (idade, estágio no ciclo de vida, ocupação, circunstância econômicas, estilo de vida, personalidade e autoimagem) e psicológicos (motivação, percepção, aprendizagem e crença/atitude), sendo que os fatores culturais têm um poder de influência mais amplo e intenso sobre o comportamento do consumidor.

Com o avanço da tecnologia, a cultura antes representada no ambiente das relações humanas e sociais físicas passou a ser traduzida também no ambiente virtual. É a chamada *cibercultura*, específica do ambiente virtual. Dessa nova cultura, surgem subculturas digitais, que compartilham normas e crenças muitas vezes à margem da cultura dominante na sociedade.

Essas subculturas questionam e definem tendências, influenciando o posicionamento das marcas em áreas como entretenimento, tecnologia, moda, meio ambiente, educação, sexualidade e muitos outros assuntos. Consumidores que fazem parte dessas subculturas geralmente são *early adopters*, ou seja, assumem posição de vanguarda no consumo de algum produto, serviço ou padrão de comportamento.

Compreender o comportamento dessas subculturas é fundamental para quem atua com marketing nos dias atuais. Isso porque são essas subculturas digitais emergentes que ditarão novas tendências, antevendo cenários e permitindo às marcas atualizar constantemente seu posicionamento.

2.1 Novo Percurso do Consumidor

Diante dessa nova realidade, o consumidor faz um novo percurso, selecionando as marcas de produtos e serviços a partir de pesquisa na internet e critérios mais seletivos. Vejamos quais são esses critérios.

2.1.1 Os 5 As do Marketing Digital

O chamado *Mix de Marketing* foi proposto na década de 1960, e era composto por quatro palavras iniciadas pela letra P em inglês: *Product, Place, Price e Promotion*. Traduzindo, os 4Ps do Marketing em português são Produto, Praça, Preço e Promoção.

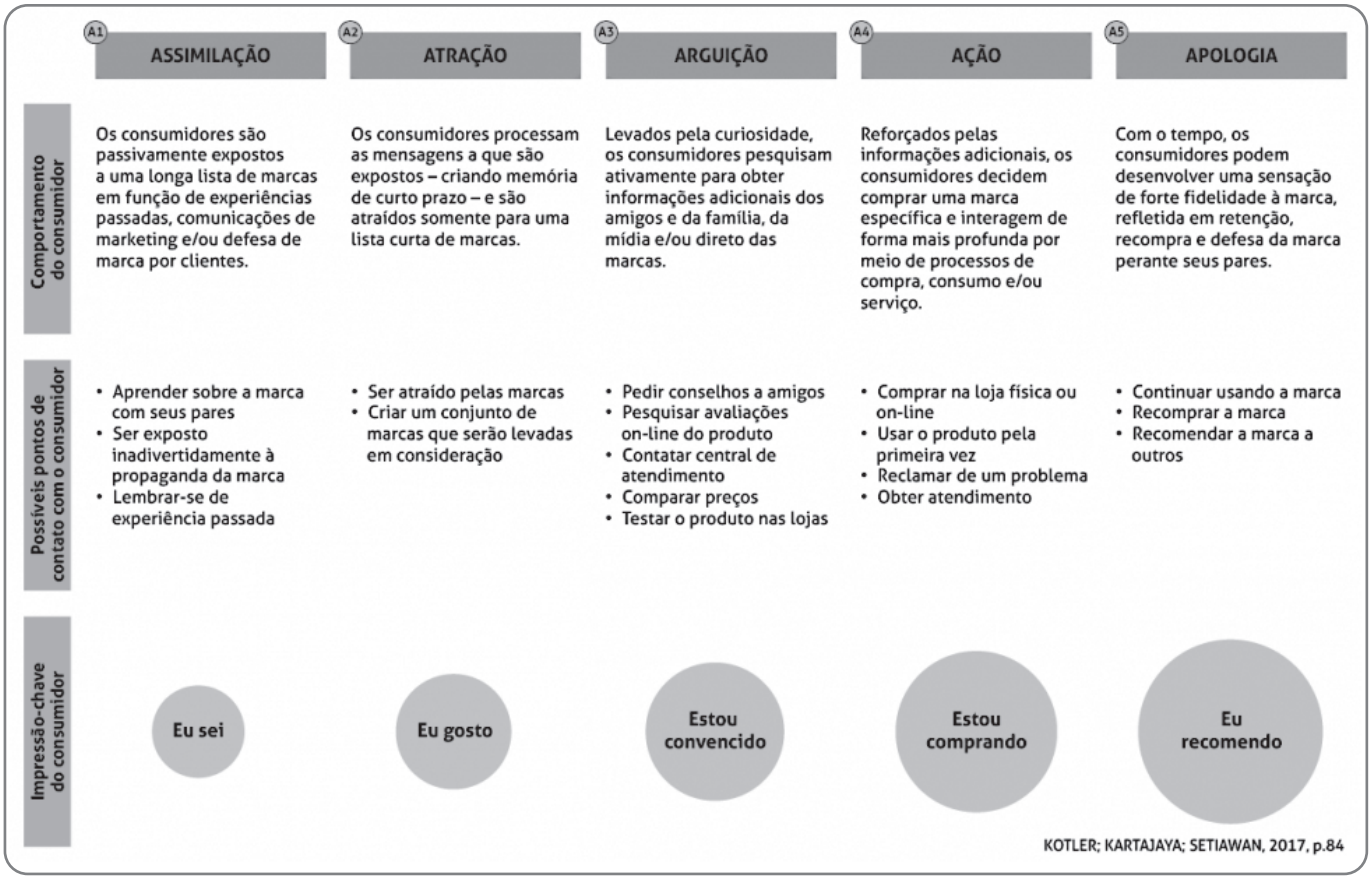
A concepção tradicional dos 4Ps está extremamente associada à ideia de marketing de produto. Por isso, nas últimas décadas, houve necessidade de adequar os 4Ps para a elaboração de um *mix* de marketing mais voltado para a área de varejo e serviços, que estivesse alinhado aos tempos atuais. Pensando nisso, o conceito evoluiu, dando lugar à proposição dos 4Cs do Marketing: *Cliente, Custo, Conveniência e Comunicação.*

No marketing digital, houve novamente um esforço para traduzir a dinâmica de relacionamento das marcas com os seus consumidores, especificamente no ambiente digital. Surgiram os 5 As, assim caracterizados na visão de Kotler, Kartajaya e Sertiavan (2017):

1. **Assimilação:** o consumidor toma conhecimento da marca;
2. **Atração:** o consumidor se sente atraído pela marca e passa a observá-la com maior atenção e desejo;
3. **Arguição:** busca por informações da marca. Aqui se encontra o grande diferencial do marketing digital, pois o consumidor questiona, tira dúvidas, compara, enfim, pesquisa muito antes de efetivar qualquer negócio;
4. **Ação:** compra e interação profunda;
5. **Apologia:** se a experiência com a marca for positiva, o consumidor assume fidelidade e passa a advogar em defesa da marca, inclusive.

Em cada uma das etapas descritas, ocorre um ponto crucial no processo de compra, do conhecimento à apreciação, do convencimento à compra, chegando até o nível da recomendação, conforme a Figura 1:

Figura 1 – O processo dos 5 As



Fonte: Kotler, Kartajaya e Setiavan (2017, p. 86).

2.1.2 Antropologia Digital

Diante do advento de um novo mundo digital, os antropólogos criaram uma subdisciplina chamada *Antropologia Digital*. Essa é uma área que se dedica a estudar como a perspectiva tecnológica da mediação interfere no comportamento humano.

De acordo com Machado (2018), a proposta do campo teórico da subdisciplina da antropologia digital é a de estabelecer pontes de reflexão entre o digital, a cultura e as redes de sociabilidades. A *Antropologia Digita*l aborda o conceito de mediação e a autenticidade nas relações pré e pós-internet.

Essa subdisciplina também avalia como ocorre relativismo cultural nas redes, conceito que se relaciona com as subculturas digitais vistas anteriormente. De acordo com Machado (2018), o entendimento é de que as mídias sociais não são produtoras de homogeneização, mas de expressões digitais plurais e diacrônicas. "É preciso investir sempre em um olhar para o ambiente digital como uma invenção local dos seus usuários", afirma a referida autora.

A Antropologia Digital também questiona o quanto o mundo digital nos afasta de nossas relações com a materialidade. Nessa perspectiva, é um campo promissor de estudos e com forte influência no marketing digital.

3.1 Planejamento de Marketing nas Redes Sociais

Planejar qualquer ação de marketing digital nos dias de hoje exige uma profunda análise de cenário e tendências. Nesse sentido, ao mesmo tempo que se investiga sobre os novos consumidores, é preciso conhecer as características das redes sociais, conforme veremos a seguir.

3.1.1 Compreendendo o Perfil de Cada Rede Social

Para navegar no ambiente digital, é preciso perceber onde se inserem as redes sociais hoje. Quando falamos em mídias digitais, duas expressões são muito usadas como sinônimas, mas elas se referem a situações e condições distintas: redes sociais e mídias sociais. Há muitas discussões teóricas sobre a apropriação desses termos pela cultura digital, mas o que nos interessa nesse momento é compreender a diferença para que possamos produzir adequadamente estratégias e conteúdos para as mídias digitais.

Os dois termos possuem diferenças. Redes sociais são, segundo Recuero (2014), conjuntos de atores (pessoas, instituições ou grupos) e suas conexões (interações ou laços sociais). Dessa forma, uma rede, conforme a autora, é uma metáfora para observar os padrões de conexão de um grupo social, a partir das conexões estabelecidas entre os diversos atores. Assim, é preciso fazer uma distinção entre redes sociais e as plataformas ou sites de redes sociais, uma vez que no ambiente digital essas plataformas (**Facebook, Instagram, Linkedin, YouTube** e outras) oferecem as condições para que as redes se constituam.

Mídias sociais são canais de circulação de informação que surgem a partir da década de 1990, configurando um novo modo de produção e disseminação de informação de forma decentralizada. As mídias sociais permitem a interação e a formação de redes, mas não têm esse objetivo como fim, como ocorre com as redes sociais.

Então, podemos considerar que as mídias sociais são formadas por todos os tipos de canais por onde circulam produções midiáticas na internet – *blogs*, redes sociais, sites, publicidade etc. – mas nem todos esses canais constituem redes sociais.

Dentre as redes sociais mais acessadas, destacamos algumas características:

Facebook – é a rede mais popular, caracteriza-se por ser uma rede principalmente de socialização e entrega de mídia. Conteúdos patrocinados para gerar interação são tendência nesta rede. Também é uma rede que tem se constituído como espaço para debates acalorados e presença de haters de marcas, ou seja, usuários que sistematicamente fazem críticas ou comentários negativos (em alguns casos manipulados por robôs), exigindo maior cuidado das marcas;

Instagram – rede essencialmente visual e comercialmente importante para setores como alimentação, hotelaria, moda etc. Seus conteúdos têm linguagem jovem e leve. Os formatos mais utilizados são vídeos, fotos e animações;

Twitter – rede de característica mais informativa, também muito usada para reclamações. É uma rede muito utilizada na política. É importante ficar atento sempre aos *trending topics*, ou seja, temas mais comentados nesta rede;

Linkedin – rede de cunho profissional/empresarial, caracterizada principalmente por temas relacionados a gestão, empregabilidade, ofertas de vagas, dicas e artigos de profissionais de várias áreas. Atualmente, tem papel estratégico na captação de talentos por grandes empresas;

Youtube – é a maior rede de compartilhamento de vídeos em atividade É importante para as marcas fazerem marketing de conteúdo, conforme veremos a seguir.

3.1.2 O Comportamento do Consumidor em Cada Rede Social

Como vimos, a possibilidade de os usuários produzirem conteúdos, trocarem informações e compartilharem suas percepções são pontos fortes das redes sociais. Esse é um fator que se evidencia e traz empoderamento aos consumidores no contexto atual.

Nas redes, via de regra, todos são usuários. Porém, alguns desses usuários assumem papéis diferenciados e precisam ser observados com maior atenção nas estratégias de marketing. Destacam-se aqui os influenciadores, perfis que possuem uma rede considerável de relacionamentos, capazes de influenciar outros consumidores em suas decisões de compra. Hoje existem vários tipos de influenciadores nas redes, de nano-influenciadores (voltados para nichos de mercado específicos) a influenciadores com milhões de seguidores.

Eventualmente, o comportamento nas redes é diferente daquele que o consumidor teria numa compra presencial, mas as redes também podem potencializar comportamentos. Dentre os usuários do tipo padrão, também é possível encontrar características específicas. Detalhistas ao extremo, impulsivos, céticos, titubeantes, cautelosos, fiéis, exigentes, apressados são alguns tipos com os quais as marcas se deparam nos dias de hoje e, com cada um deles, é preciso estabelecer uma boa comunicação. Às vezes, um mesmo consumidor pode reunir mais de uma característica em seu comportamento nas redes e as estratégias de marketing também devem levar em consideração essa simbiose de perfis.

3.1.3 Gestão de Crises nas Redes Sociais

Saber gerenciar adequadamente a imagem de uma marca talvez seja o maior desafio do marketing nos dias de hoje. As diferentes visões externas em relação a diversos aspectos de uma marca, como tamanho, objetivos, postura diante do mercado, produtos fabricados ou serviços prestados, qualidade desses produtos/serviços, volume de produção e de faturamento, rentabilidade, contemporaneidade, etc. podem impactar positiva ou negativamente sua imagem e afetar, a médio e longo prazo, sua reputação.

Conforme Glüer (2010), o conceito de reputação diferencia-se da ideia de imagem por seu aspecto mais perene. A imagem constitui um elemento mais sazonal na percepção dos públicos, enquanto a reputação diz respeito à trajetória organizacional e suas sucessivas imagens.

Nesse cenário, é fundamental que a área de marketing saiba adotar estratégias para gerenciar eventuais crises de imagem. As crises de imagem são cada vez mais comuns no cotidiano organizacional. Qualquer organização, com ou sem fins lucrativos, independentemente de tamanho, ramo de atividade, origem, pode vir a enfrentar uma crise. Entende-se como crise "um momento crítico que pode acontecer a qualquer empresa, a qualquer momento" (BUENO, 2003, p. 238). De acordo com o referido autor, para enfrentar esses momentos é necessário ter pessoas autorizadas e capacitadas a efetuar ações urgentes e adequadas.

Nessa mesma linha, Lopes (2000, p. 67) enfatiza que: "qualquer coisa negativa que escape ao controle da empresa e ganhe visibilidade tem potencial para detonar uma crise". Segundo Duarte (2002), a característica mais perigosa de uma crise é a surpresa. Glüer (2014) enfatiza que, tão logo um comentário desordenado seja lançado na mídia, um novo produto seja danoso a um consumidor ou um serviço não o satisfaça, é gerada uma onda inusitada de negatividade, o que abala a imagem de qualquer organização.

As redes sociais precisam ser acompanhadas em tempo real, pois representam a porta de entrada de riscos e crises. Nesses casos, o marketing deve buscar adotar postura resolutiva e, sempre que possível, deslocar a discussão das redes sociais para outro ambiente privado ou para a solução presencial, mais eficiente em determinadas situações.

Na visão de Glüer (2014), um plano de crise envolve ações estruturadas por uma equipe responsável a fim de evitar que a crise avance e ultrapasse as fronteiras visíveis do horizonte, tornando-se incontroláveis e, por fim, lesando a Imagem das organizações. Admitir erros, demonstrar compaixão com os envolvidos, oferecer informações para evitar especulações e, principalmente, agir com agilidade e cautela nas respostas aos usuários são as principais recomendações no caso de crises nas redes sociais.

4.1 Marketing de Conteúdo

Marketing de conteúdo é a estratégia de marketing que usa o conteúdo como ferramenta de descoberta, informação, vendas e relacionamento com os públicos. A produção de conteúdos melhora a performance do marketing digital e de todo o marketing, afirma Rez (2016).

O marketing de conteúdo deixa a marca menos suscetível à sazonalidade porque, quando o conteúdo é de qualidade, sempre será relevante e acessado pelos usuários. Como sublinha Rez (2016), essa qualidade consegue alimentar, nutrir e estruturar as demais ações de marketing.

4.1.1 Conteúdo Como Nova Forma de Publicidade?

Marketing de conteúdo não é sinônimo de publicidade. Conteúdo é estratégia de marketing, um complemento às ferramentas de publicidade tradicionais. Estabelece relacionamento com os clientes e constrói imagem positiva da marca.

Engana-se quem pensa que ele nasceu junto com a internet. O conceito de publicações personalizadas existe há muito tempo e se potencializou com os canais digitais.

De acordo com Rez (2016), a propaganda de uma modelo consumindo uma torrada com uma determinada geleia desperta vontade. No entanto, a história de uma avó que colhia morangos para fazer geleia desperta muito mais a atenção do consumidor, segundo ele. A contagem de histórias (*storytelling*) é uma das bases do marketing de conteúdo, conforme veremos a seguir.

É importante enfatizar que conteúdo é uma estratégia que deve ser adotada por empresas que *têm algo a dizer*. Estão mais propícias ao marketing de conteúdo, conforme Rez (2016), empresas que acreditam na própria missão e querem fazer parte da vida de seus clientes.

Essa é uma estratégia que não pode ser adotada de forma superficial. Não é apenas discurso, é diálogo. "Não é mera tendência, mas uma estratégia efetiva que determina uma nova forma de comunicação" (REZ, 2016, p. 22).

4.1.2 Etapas do Marketing de Conteúdo

A **primeira** etapa do marketing de conteúdo é a definição de "personas". Entende-se por persona aquela pessoa ideal que se busca atingir, com suas características, desejos e demandas. Esse é um conceito que substitui a velha ideia de público-alvo, personalizando e direcionando as ações de marketing.

Uma persona é criada a partir da análise da base de clientes da empresa, identificando em relação a quais há maior interesse em reter e conquistar e qual o seu perfil. Para Rez (2016), a melhor pesquisa de personas é o *feedback* do cliente.

A construção de personas precisa estar alicerçada em dados analíticos. Uma persona é a representação do seu cliente ideal, portanto, tem gênero, idade, nível escolar, profissão, média de renda/salário, *hobbies*, entre outras características. Também é preciso saber quais são os hábitos de consumo de mídia dessa pessoa, para identificar, por exemplo, em qual rede social é mais eficaz investir.

A **segunda** etapa do marketing de conteúdo é conhecer a jornada desse consumidor, se ele ou ela tem clareza de suas necessidades. A **terceira** etapa do marketing de conteúdo é a definição de palavras-chave. Essas precisam estar relacionadas aos produtos ou serviços que a marca oferece. A partir dessas palavras é feito um planejamento para melhores resultados de busca na internet, tanto em *links* patrocinados, quanto na busca orgânica.

A **quarta** etapa envolve a elaboração de um cronograma de publicações, de acordo com os temas pré-definidos e nas redes de maior alcance das personas eleitas. Avalia-se aqui também a interação dos conteúdos anteriores gerados, comentários positivos e negativos recebidos.

Todas essas etapas são sempre passíveis de reavaliação em cada momento do processo. É possível que a persona de uma empresa se modifique com o passar do tempo, com novos hábitos de consumo, por exemplo. Também as redes vão se transformando, bem como os conteúdos relevantes de maior interesse.

4.1.3 *Storytelling* Como Estratégia Narrativa

Já vimos que o marketing de conteúdo tem como pilar importante as boas histórias. São essas narrativas que aproximam, tornam real e próximo dos consumidores o produto ou serviço que é divulgado. A estratégia narrativa de usar histórias para vender conceitos é bastante antiga e tem sido muito incorporada pelo marketing nos últimos anos.

Denomina-se de *storytelling* esse tipo de narrativa. Com ela, é possível transformar qualquer conteúdo em uma experiência única do consumidor com a marca. Histórias geram conexão e têm apelo emocional, por isso são tão importantes.

Para que se obtenha efeito, a história deve levar em consideração o repertório do consumidor, sua visão de mundo, desejos e dores. É preciso que aconteça identificação com os personagens, ambiente, enredo e desfecho.

4.1.4 *Co-Marketing* e *Cross-Selling* Como Ferramentas de Conteúdo

Dentro do marketing de conteúdo, algumas outras estratégias podem ser adotadas para gerar maior adesão do público. Uma delas é o trabalho colaborativo entre duas ou mais marcas, chamado de *Co-marketing*. Como o nome sugere, é um marketing compartilhado. São empresas que têm um mesmo público como persona e alinham seus interesses e esforços para criarem, juntas, um impacto que não conseguiriam ter sozinhas.

Já o *cross marketing* é uma promoção cruzada que pode ser feita isoladamente por uma marca ou em co-marketing. Nela são feitas diferentes ações de marketing em várias plataformas diferentes, mas há uma relação entre elas, não são peças isoladas de uma campanha. Sorteios nas redes sociais são exemplos de cross marketing.

5.1 Indicadores de Marketing nas Redes Sociais

É importante acompanhar os resultados de todas as ações de marketing desenvolvidas por meio de métricas das redes sociais. Dessa forma, é possível analisar oportunidades de melhoria para a performance e ajustar investimentos. As principais métricas adotadas hoje são alcance e engajamento, que serão explicadas a seguir.

5.1.1 Alcance e Engajamento

A distribuição das publicações por usuários é denominada alcance. No Facebook, por exemplo, por conta de mudanças nos algoritmos, esse alcance vem reduzindo.

É preciso analisar essa métrica em conjunto com o engajamento, que mede o envolvimento do público com a publicação. Afinal, não adianta produzir conteúdo se não houver interação com ele.

Somam-se a essas duas métricas uma terceira, que é a do sentimento. É importante observar a qualidade das interações, se são positivas ou negativas. Com isso é possível avaliar se a marca está agradando ou não a seu público.

5.1.2 Crescimento por Canal, CTR e Tráfego

Sempre que uma campanha é criada nas redes sociais ou no Google, é preciso medir os seus índices de retorno. Um dos mais usuais é o CTR, sigla que significa "*click through rate*", ou "taxa de cliques". Essa métrica mede a taxa de cliques no seu anúncio, mensurando quantas vezes o usuário clicou no seu anúncio e permitindo fazer uma análise de performance.

Outras métricas que também são utilizadas para acompanhar o tráfego no marketing digital são: custo por clique (CPC), custo por visualização (CPV) e custo por aquisição (CPA).

5.1.3 Taxas de Rejeição e Conversão

Outra métrica disponibilizada pelo *Google Ads* é a taxa de conversão, medida sempre que o usuário realiza uma ação importante com a marca como, por exemplo, solicitar orçamento, deixar e-mail, realizar uma compra. Também é possível rastrear quantas vezes uma conversão aconteceu por meio de um anúncio.

Uma métrica que deve ser acompanhada com muita atenção, servindo de alerta para o planejamento de marketing, é taxa de Rejeição, também chamada *Bounce Rate*. Ela é a porcentagem de visitantes que acessam um site e saem sem acessar novas páginas ou interagir com seu conteúdo, acionando apenas uma visualização de página. Quanto maior a taxa de rejeição, pior o engajamento dos visitantes.

Para evitar altos índices de rejeição, é importante avaliar a qualidade do material postado e o alinhamento com o público que se busca atingir. Também ajuda fazer uma seleção criteriosa de palavras-chave.

6.1 Estratégias de E-Commerce

As estratégias de *e-commerce* evoluíram juntamente com o marketing digital para garantir experiências satisfatórias de compra aos usuários e imagem positiva das marcas, usando a tecnologia como aliada nos processos. Veja alguns exemplos.

6.1.1 Interatividade, Usabilidade e Experiência

Para garantir uma experiência de compra satisfatória, é fundamental que a experiência do usuário seja positiva em todas as suas interações com a marca. Assim, é preciso uma presença digital coerente e atraente. A experiência envolve não somente a compra propriamente dita, mas a experiência com a página e seu conteúdo.

Uma boa página precisa ser interativa, sobretudo, intuitiva, ou seja, de fácil acesso e usabilidade. Tudo isso garante que o usuário não desista de navegar, gerando taxa de rejeição, como vimos, e, pior, migrando para a concorrência.

6.1.2 Inteligência Artificial e Inovação

A pandemia da Covid-19 mostrou para as marcas que uma nova realidade digital é necessária e possível. O atendimento aos clientes precisou rapidamente evoluir e as marcas que já tinham incorporado ferramentas de inteligência artificial em seus canais digitais conseguiram passar melhor pelos meses de crise.

A inteligência artificial traz uma gama enorme de possibilidades para as empresas incrementarem seu marketing digital. Um dos principais exemplos são os *chatbots*, robôs que fazem o atendimento de necessidades de clientes, de maneira natural e pré-programada. Também pode estar em serviços administrativos e até na fabricação de produtos. A inteligência artificial permite renovar e aprimorar processos, entregando maior agilidade e assertividade, em tempos de trabalho remoto e será ainda mais fundamental para a retomada da economia em um mundo pós-pandemia.

Referências Bibliográficas

BAUMAN, Z. **Ensaios sobre o conceito de cultura**. Rio de Janeiro, Zahar, 2012.

BUENO, W. da C. **Comunicação empresarial:** teoria e pesquisa. Barueri, SP: Manole, 2003.

CASTELLS, M. **Sociedade em rede.** São Paulo: Paz e Terra, 2003.

COBRA, M. **Administração de marketing no Brasil**. 3. ed. São Paulo: Elsevier, 2009.

DUARTE, J. A**ssessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia** – teoria e técnica. São Paulo: Atlas, 2011.

GIGLIO, E. M. **O comportamento do consumidor.** 4. ed. São Paulo, Cengage Learning, 2010.

GLÜER, L. **Comunicação e Poder nas Crises da Aviação** (tese de doutorado). Porto Alegre: PUCRS, 2010.

GLÜER, L. **Assessoria não é acessório**. Porto Alegre: Uniritter, 2014.

KOTLER, P. **Marketing Essencial:** conceitos, estratégias e casos. 2. ed. São Paulo: Prenticel Hall, 2007.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 4.0:** do tradicional ao digital. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

LIMEIRA, T.; M. V. **E-marketing**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

LOPES, M. **Quem tem medo de ser notícia?** São Paulo: Makron Books, 2000.

MACHADO, M. **A teoria da antropologia digital para as humanidades digitais** (artigo). Rio de Janeiro: Revista Z Digital, 2018.

RECUERO, R. **A conversação em rede:** comunicação mediada pelo computador e redes sociais na internet. Porto Alegre: Sulina, 2014.

REZ, R. **Marketing de conteúdo** – a moeda do século XXI. São Paulo: DVS Editora, 2016.

10
anos

laSalle
Business School

10 anos

CAPÍTULO 10

Comunicação Estratégica

A La Salle Business School conta com um conselho estratégico, formado por representantes da alta gestão de Organizações Públicas, privadas, do Terceiro Setor, bem como da sociedade civil e do corpo discente da Pós-graduação da Universidade. O conselho se reúne periodicamente para discutir cenários, desafios e oportunidades.

Apresentando o autor

Christian Gonzatti

O autor é doutorando e mestre em Ciências da Comunicação, com ênfase em Processos Midiáticos, na linha de pesquisa de Linguagens e Práticas Jornalísticas pela Unisinos, com bolsa da CAPES. Graduado em Comunicação Social, com habilitação em Publicidade e Propaganda, também pela Unisinos, com bolsa integral. Membro do LIC, Laboratório de Investigação do Ciberacontecimento, do Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Unisinos, desde 2012, atuando em pesquisas que articulam temas do jornalismo, como as teorias do acontecimento, dos processos em redes e mídias digitais e dos estudos de semiótica. Trabalha com marketing digital e gerenciamento de *sites* de redes sociais, tendo experiências na área com empresas de diferentes segmentos.

O que veremos neste Capítulo?

Este e-book tem como objetivo desdobrar a importância e as características da comunicação estratégica em contextos organizacionais, capacitando pessoas para o desenvolvimento de um plano de comunicação estratégica. Ele inicia com a discussão sobre processos de comunicação e as suas dinâmicas em organizações. Aborda, na sequência, os principais canais de comunicação que podem ser utilizados em contextos organizacionais, dando destaque para a comunicação em redes sociais. Apresenta, em seguida, os principais elementos da comunicação estratégica, discutindo a comunicação empresarial, interna e integrada. Destaca também a importância da responsabilidade social das organizações e sublinha algumas tendências na comunicação estratégica. Por fim, apresenta e explica itens e processos que devem integrar um planejamento de comunicação estratégica.

1.1 Processos de Comunicação

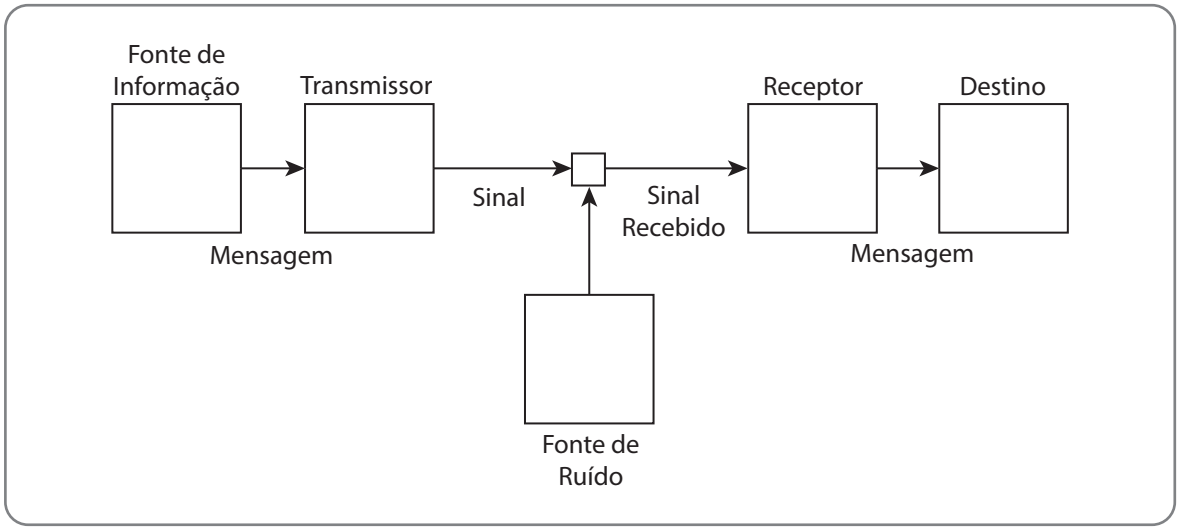
A comunicação é um conceito notavelmente amplo. Como explica Sá Martino (2017), sua amplitude faz com que várias situações e processos possam ser definidos dentro do guarda-chuva daquilo que é comunicação. Podemos pensar em duas pessoas conversando, na análise de situações e condições econômicas de uma emissora de televisão, em um estudo sobre *sites* de redes sociais, pensar sobre *blogs* e por aí vai.

Do latim *Communio*, que quer dizer "tornar comum", o conceito de comunicação pode ser compreendido como transmissão e compartilhamento. Seja na conversação face a face, seja em comentários feitos em um *blog*, há comunicação quando ocorre uma interação baseada na troca de signos.

Não vamos entrar aqui no complexo e vasto mundo dos estudos de semiótica, mas, como foi mencionado, há relação da comunicação com a troca e compartilhamento de signos. Assim, é importante que saibamos de que se trata um signo. Para Peirce (2002), uma das principais referências da semiótica, um signo é algo que ocupa o lugar de um outro algo (denominado por ele como objeto). Nesse sentido, todo signo é consequentemente linguagem. Assim, as palavras que usamos para nos expressar, as roupas que vestimos no dia a dia, os símbolos das marcas que consumimos, anúncios publicitários, filmes, músicas e tudo o que está no nosso campo de percepção pode ser percebido como um signo. A comunicação é, portanto, uma das bases a partir das quais a nossa cultura e, por consequência, a nossa realidade é construída.

Existem muitas teorias e discussões que tentam dar conta de entender o que é comunicação e como ela está presente em nossas vidas. Um modelo clássico e consagrado – que foi tomado como base daquilo que foi denominado como Teoria da Informação ou Teoria Matemática da Comunicação – é uma das compreensões, ainda que mais antiga e um pouco ultrapassada, que tenta explicar como se dá um processo comunicacional. A Figura 1 representa esse modelo de comunicação.

Figura 1 – Modelo de Comunicação da Teoria da Informação.



Fonte: Adaptado de Shannon e Weaver (1949).

Nesse modelo, a informação é transformada em mensagem, codificada e transmitida por meio de um canal, que decodifica essa mensagem a partir de um receptor, fazendo com que ela chegue até o seu destinatário. Há, ainda, nesse curso a possibilidade do ruído interferir na decodificação de uma mensagem e tornar ela diferente. Como exemplo, podemos tomar as transmissões de rádio nas quais ocorria a interferência de algum sinal na mensagem que estava sendo decodificada, como em uma conversa entre rádios policiais. O ruído, um outro sinal, interferiu nessa mensagem, produzindo um sentido diferente da mensagem original. Podemos adaptar esse modelo para pensar a comunicação em outros contextos, como o organizacional, conhecendo também as suas limitações.

O modelo comunicacional já evoluiu muito em relação ao que se percebia na Teoria da Informação ou Teoria Matemática da Comunicação, que tinha como foco calcular, entre outras questões, a quantidade de informação contida em um sistema. Há perspectivas, atualmente, como a dos Estudos Culturais, que acrescentam ao processo comunicacional todo o caldo da cultura e a maneira como os receptores interpretam as mensagens de modo diferente. Ao mesmo tempo, a estrutura desse modelo não precisa ser descartada e pode servir como base para que sejam discutidos diversos processos, dentre eles, a comunicação que organizações desenvolvem estrategicamente, em nível interno e externo, com os seus públicos.

Quando uma empresa quer se comunicar com um público interno ou externo, ela também necessita elaborar uma mensagem, construí-la a partir de códigos específicos e configurar a sua transmissão por meio de um canal específico. Estrategicamente, essa mensagem que vai ser transmitida, também suscetível a ruídos, pode ser feita por diversos canais e com diferentes objetivos. Também é preciso considerar a possibilidade

de existência de um retorno de mensagem do receptor à fonte emissora, um *feedback*, que pode se tornar parte importante do processo de comunicação estratégica de uma organização, como continuaremos discutindo nos próximos tópicos.

No próximo item, vamos conhecer um pouco mais sobre os possíveis canais de comunicação que podem ser adotados em uma organização, bem como vamos entender suas funções. Tendo em vista a sua importância para estratégias de comunicação na contemporaneidade, vamos dar ênfase aos *sites* de redes sociais.

1.1.1 Canais de Comunicação

Como já vimos, um canal é o meio a partir do qual uma mensagem é levada do emissor até o receptor. Em empresas, os canais de comunicação podem ser utilizados para levar uma mensagem da empresa até os seus públicos, ou ainda levar uma mensagem dos públicos até as empresas (*feedback*). Isso faz com que existam dois formatos de comunicação entre empresas e públicos: o ativo e o receptivo. No primeiro, o ativo, as empresas entram em contato com o público. No receptivo, o público entra em contato com a empresa. Alguns canais, como os *sites* de redes sociais, podem ter uma dimensão ativa e receptiva ao mesmo tempo, tendo em vista que a comunicação pode ser mais horizontalizada em algumas plataformas.

Com a inovação tecnológica, os canais de comunicação também passam a se multiplicar. Schaeffer e Luce (2019) explicam que as capacidades tecnológicas fazem com que os canais de comunicação sejam cada vez mais interativos e com maior potencial para gerar satisfação em clientes. Há também a possibilidade de que clientes e colaboradores se comuniquem entre si por meio desses canais. Para além disso, os canais de comunicação podem funcionar para diversos objetivos, tais como:

- Estreitar o relacionamento com o consumidor, otimizando, inclusive, a experiência de compra;
- Funcionar como um meio extremamente eficiente para vendas;
- Tirar diferentes dúvidas relacionadas aos produtos de uma marca;
- Fortalecer a comunicação interna;
- Qualificar oportunidades, oferecendo conteúdos e materiais educativos que ajudam os públicos a resolverem os seus problemas;
- Desenvolver estratégias de comunicação pós-venda;
- Prestar suporte para atendimento ao consumidor;
- Funcionar como um canal para ouvidorias e reclamações.

Vamos conhecer agora alguns dos principais canais de comunicação utilizados por empresas.

- Telefone: mesmo com a existência de novos canais digitais, alguns canais de comunicação mais tradicionais não perderam a sua importância. O telefone mantém-se, dessa maneira, como importante meio para empresas, que podem utilizá-lo para transmitir informações de maneira mais detalhada e extensa, resolver problemas dos clientes com maior rapidez, construir uma análise de reações e *feedbacks* em relação a produtos e serviços; realizar agendamento de vendas de produtos e cobranças;

- E-mail: o e-mail está presente em muitas estratégias de marketing, sendo um importante meio para que a empresa filtre as oportunidades, qualifique-as e realize uma maior aproximação com os seus públicos. Existem muitas plataformas que permitem entender o nível de engajamento dos públicos de uma empresa, por exemplo, a *MailChimp*. A partir de dados como a taxa de abertura de uma mensagem, pode-se, citando apenas uma possibilidade, descobrir assuntos que são mais interessantes para a sua base de clientes em cada etapa do funil de vendas de um negócio. É também um importante canal para construção de estratégias de comunicação interna;

- *Live chat*: com o desenvolvimento de novas tecnologias digitais, uma conversa entre faces mediadas pelo computador pode ser um importante meio para que a comunicação com oportunidades e clientes seja otimizada. Pode-se, por meio desse canal, realizar apresentações de vendas, prestar suporte a um cliente, responder a dúvidas e inovar em relação às estratégias de marketing e comunicação;

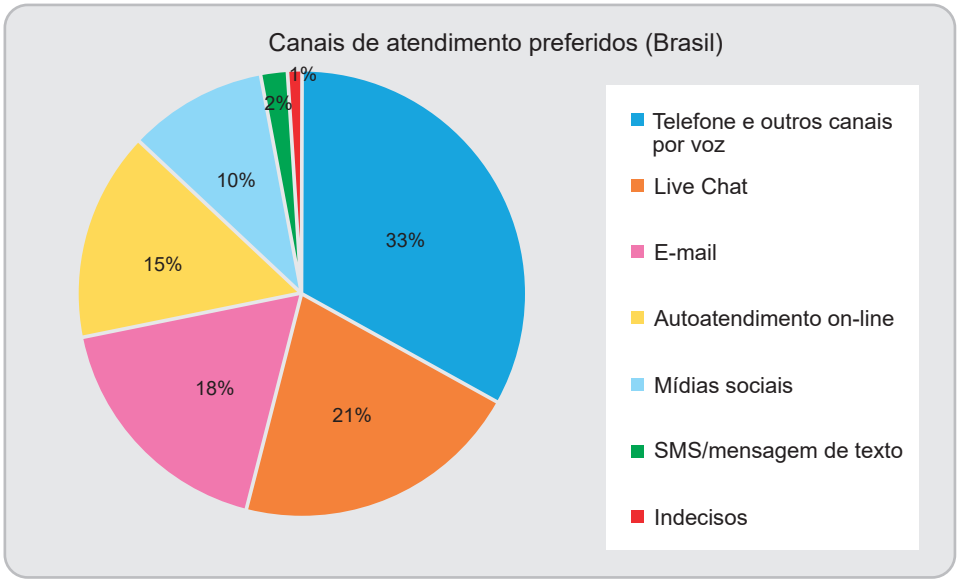
- SMS: A comunicação por SMS – que quer dizer *Short Message Service*, que seria, em tradução livre para o português, Serviço de Mensagem Curta – pode ser utilizada para lembrar algum processo que necessita de alguma ação do cliente; disponibilizar cupom para desconto em compras on-line; dar aviso sobre eventos da empresa; informar sobre atualização de *status* de um pedido ou serviço de entrega;

- *Chatbots*/Autoatendimento on-line: são uma forma eficiente de prestar atendimento aos clientes que necessitam de respostas mais imediatas. São *softwares* de chat automatizados que podem ser treinados para responderem a perguntas mais básicas de um contato.

Existem muitos outros canais de comunicação que podem ser explorados em contextos organizacionais. Uma pesquisa realizada em 2019 pela Microsoft, a *State of Global Customer Service*[1], dá uma visão geral sobre os canais de atendimento preferidos pelos brasileiros naquele contexto.

1 Disponível em: http://gg.gg/oqxh0. Acesso em: 16 fev. 2021.

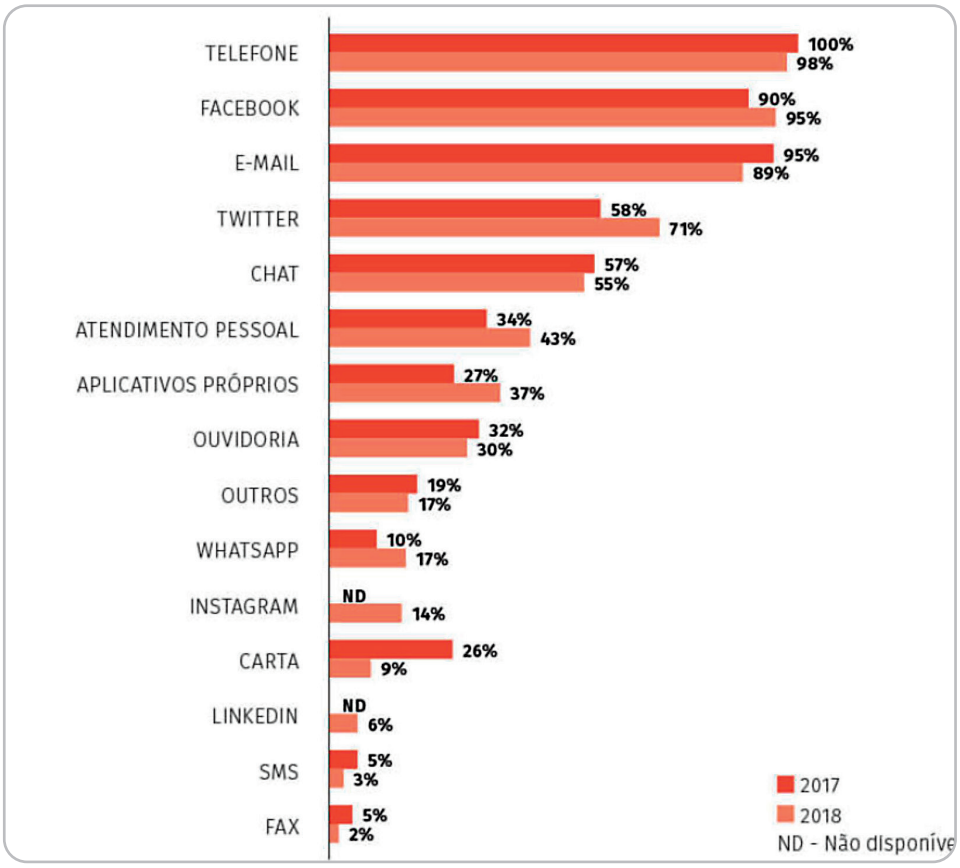
Figura 2 – Canais de Atendimentos Preferidos.



Fonte: Prestus[2].

Já a pesquisa do CIP, Cenário do Relacionamento com o Cliente no Brasil 2019, sinaliza quais eram os canais disponibilizados por empresas nos anos de 2017 e 2018.

Figura 3 – Canais Disponibilizados Pelas Empresas.



Fonte: Consumidor Moderno[3].

2 Disponível em: http://gg.gg/oqy06. Acesso em 16 fev. 2021.
3 Disponível em: http://gg.gg/oqz4g. Acesso: 16 fev. 2021.

Atualmente, podemos notar a presença de diversos *sites* de redes sociais, como o Instagram, o LinkedIn, o Twitter e o Facebook. Em decorrência da pandemia do coronavírus, em 2020, alguns dados também apontaram que os canais digitais passaram a ser preferência de muitos consumidores[4] . Nesse sentido, o próximo item é dedicado a discutir a importância da comunicação nas redes sociais para as organizações.

1.1.1.1 Comunicação nas Redes Sociais

As tecnologias digitais, junto aos usos da sociedade, propiciaram a emergência de novas mídias. Conforme Hennig-Thurau *et al*. (2010), as novas mídias possuem como características principais:

- Caráter digital, o que permite que indivíduos possam facilmente distribuir suas publicações para um público global;
- Visibilidade, ou seja, as atividades feitas pelos consumidores podem ser vistas por outras pessoas;
- As informações podem ser acessadas pelos consumidores no momento em que são produzidas, mas também ficam disponíveis por tempo indeterminado;
- Permitem que os consumidores alcancem (e sejam alcançados por) outros consumidores e empresas em qualquer lugar, a qualquer momento, por meio de seus dispositivos móveis;
- Permitem *network*, ou seja, criação e compartilhamento de conteúdo, além de comunicação e criação de redes de relacionamentos com outros consumidores.

Os *sites* de redes sociais possuem, dessa maneira, características dessas novas mídias. Como explica Recuero (2014), eles permitem às pessoas publicar e ampliar as suas redes de sociabilidade, criando conexões e novas formas de circulação de conteúdos e também novas formas de interação. Algumas plataformas que funcionam como suporte para a construção de sociabilidades e conversações são o Twitter, o Facebook, o Instagram, o LinkedIn, o TikTok e o YouTube. As conversações que ocorrem nesses espaços são mais públicas, mais permanentes e rastreáveis do que as que ocorrem em canais de comunicação mais tradicionais. Conforme a autora:

> Essas características e sua apropriação são capazes de delinear redes, trazer informações sobre sentimentos coletivos, tendências, interesses e intenções de grandes grupos de pessoas. São essas conversas públicas e coletivas que hoje influenciam a cultura, constroem fenômenos e espalham informações e memes. (RECUERO, 2014, p. 17).

4 Disponível em: http://gg.gg/oqzmq. Acesso: 16 fev. 2021.

Dessa maneira, os *sites* de redes sociais são espaços imprescindíveis para que os negócios construam estratégias de marketing e mantenham o contato com os seus públicos. Para ter uma presença consolidada em algumas dessas plataformas, é importante que seja mantida uma presença constante, com publicações direcionadas ao público e com uma determinada frequência, valendo-se de conteúdos com maior potencial para serem compartilhados.

Outra característica dos *sites* de redes sociais é a possibilidade de construir uma reputação a partir dos rastros de conversação que consumidores deixam ao conversar entre si sobre um produto ou negócio. Imagine a seguinte situação: a empresa faz uma publicação no Instagram sobre um determinado produto e um usuário faz uma reclamação sobre a empresa. Outros perfis também endossam a posição desse usuário e passam a reclamar. Sem uma mediação da organização nesses comentários, que pode intervir prestando soluções e dialogando com os clientes, a reputação de uma organização pode ser afetada, tanto para o bem quanto para o mal.

Há, ainda, a possibilidade de utilizar as redes sociais como um espaço de convergência (JENKINS, 2008) entre diferentes canais de comunicação. Nesse sentido, uma determinada ação em uma plataforma como o Facebook, tal como clicar em um link, pode levar até uma *landing page* com algum conteúdo e, partir do preenchimento de dados para receber esse conteúdo, um usuário pode receber uma ligação para explicar mais sobre o serviço prestado por uma organização.

Vamos agora nos aprofundar nos usos desses canais em diferentes aspectos que envolvem o desenvolvimento da comunicação estratégica em contextos organizacionais.

2.1 Elementos da Comunicação Estratégica

A comunicação, funcionando como mais do que a troca de informações na sociedade, mas como um gerenciador simbólico do mundo, exerce grande poder social. Isso não é diferente quando pensamos na relação de empresas com a sociedade. A imagem e a reputação de uma organização estão diretamente relacionadas aos seus aspectos comunicativos: como ela se posiciona em relação ao mundo, com os seus clientes e colaboradores? É nesse sentido que Kunsch (2018) defende que a comunicação também deve ser pensada como um fenômeno, que revela como os meios influenciam contextos socioeconômicos e políticos, por exemplo.

Enquanto isso, o termo estratégia, como também aponta Kunsch (2018), é muito comum no cotidiano das pessoas e nas organizações. Ouvimos muitas vezes que é preciso que sejamos estratégicos. Há uma literatura vasta sobre o que é estratégia no âmbito do planejamento e gestão que se dedica a refletir sobre esses aspectos. Na compreensão de Perez (2008, p. 458), a comunicação estratégica "[...] é uma forma de ação social que se caracteriza por se produzir em uma situação de jogo estratégico na qual os jogadores fazem uso da interação simbólica para resolver seus problemas ou maximizar suas oportunidades". E, ainda, "[...] serve para direcionar o poder da comunicação e, assim, incidir nos resultados da partida que estamos jogando, na orientação que marca nossos objetivos".

Portanto, ao pensar a comunicação estratégica em uma organização, deve-se olhar para a missão, a visão e para os valores definidos. Assim, a partir disso, será possível desenvolver planos que envolvem o que será comunicado nos diversos níveis que compõem uma organização. Deve-se considerar também como o social e o cultural estão implicados nas ações comunicacionais da organização. É importante superar uma perspectiva apenas tecnicista da comunicação e ter uma visão mais complexa e fluida desses processos. Nesses termos, vamos discutir, nos próximos itens, alguns elementos que compõem a comunicação estratégica.

2.1.1 Comunicação Empresarial

A comunicação empresarial busca dar conta de entender como os processos comunicacionais são operados dentro das organizações, considerando contextos econômicos, políticos e sociais. Envolve, portanto, como explica Kunsch (2018), todos os processos comunicativos e seus elementos de constituição.

Nesse sentido, entender a comunicação como apenas relacionada a ações de comunicação e marketing pontuais não contempla dinâmicas que passaram a estar presentes no papel assumido socialmente por organizações, tais como: responsabilidade social, preservação do planeta a partir de desenvolvimento sustentável, respeito à diversidade, transparência, ética. É preciso, portanto, desenvolver uma comunicação empresarial estratégica e proativa para dar conta dessas e de outras realidades.

Assim, a comunicação empresarial envolve os esforços que são desenvolvidos por uma empresa para se comunicar com os seus públicos, para divulgar a marca positivamente, e para construírem a sua imagem e reputação interna e externamente. É um trabalho que pressupõe o uso de canais de comunicação para que sejam desenvolvidos trabalhos relacionados ao posicionamento de uma marca em relação aos públicos internos e externos.

Três fatores são muito importantes na comunicação empresarial: a construção de diretrizes comunicacionais, as estratégias de comunicação e marketing e a comunicação interna. As diretrizes comunicacionais devem ser definidas para garantir que a missão, a visão e os valores da empresa sejam comunicados em nível externo e interno. As estratégias de comunicação e marketing são a execução dos objetivos traçados a partir das diretrizes.

Dessa maneira, se uma empresa tem como diretriz comunicar a importância da diversidade, estratégias de comunicação e marketing são desenvolvidas visando a alcançar os públicos externos e internos que se envolvem com a marca. Pode-se, por exemplo, desenvolver um material institucional, como um vídeo de funcionários falando da sua experiência de gênero, sexualidade e raça (pessoas LGBTs relatando sobre como são tratadas em uma empresa, por exemplo), e divulgar esse material por meio de canais de comunicação externos e internos.

No próximo item, falamos sobre a comunicação interna.

2.1.1.1 Comunicação Interna

A comunicação interna tem como foco os colaboradores de uma empresa, tendo como objetivo transmitir e compartilhar informações no ambiente corporativo que propaguem os valores, as visões, as estratégias, entre outros aspectos importantes para o sucesso de uma empresa. É a partir dela que os colaboradores se alinham e propagam a imagem de uma organização. Ela pode ter muitos objetivos: estimular os colaboradores a alcançarem objetivos, melhorar o clima organizacional, integrar novos funcionários, potencializar a sensação de pertencimento e coletividade, gerir crises, entre outros.

Diversos canais de comunicação podem ser utilizados para a construção de estratégias de comunicação interna, incluindo plataformas digitais que surgem para facilitar a comunicação entre os funcionários de uma organização. Uma ação muito comum que funciona como uma ação de comunicação interna é o desenvolvimento de uma *newsletter* com foco em narrar os acontecimentos semanais em diversos setores de uma empresa. Outra ação de integração que também costuma funcionar e ser frequente é o desenvolvimento de treinamentos internos entre diferentes setores de uma organização para potencializar visão sistêmica da organização e senso de coletividade.

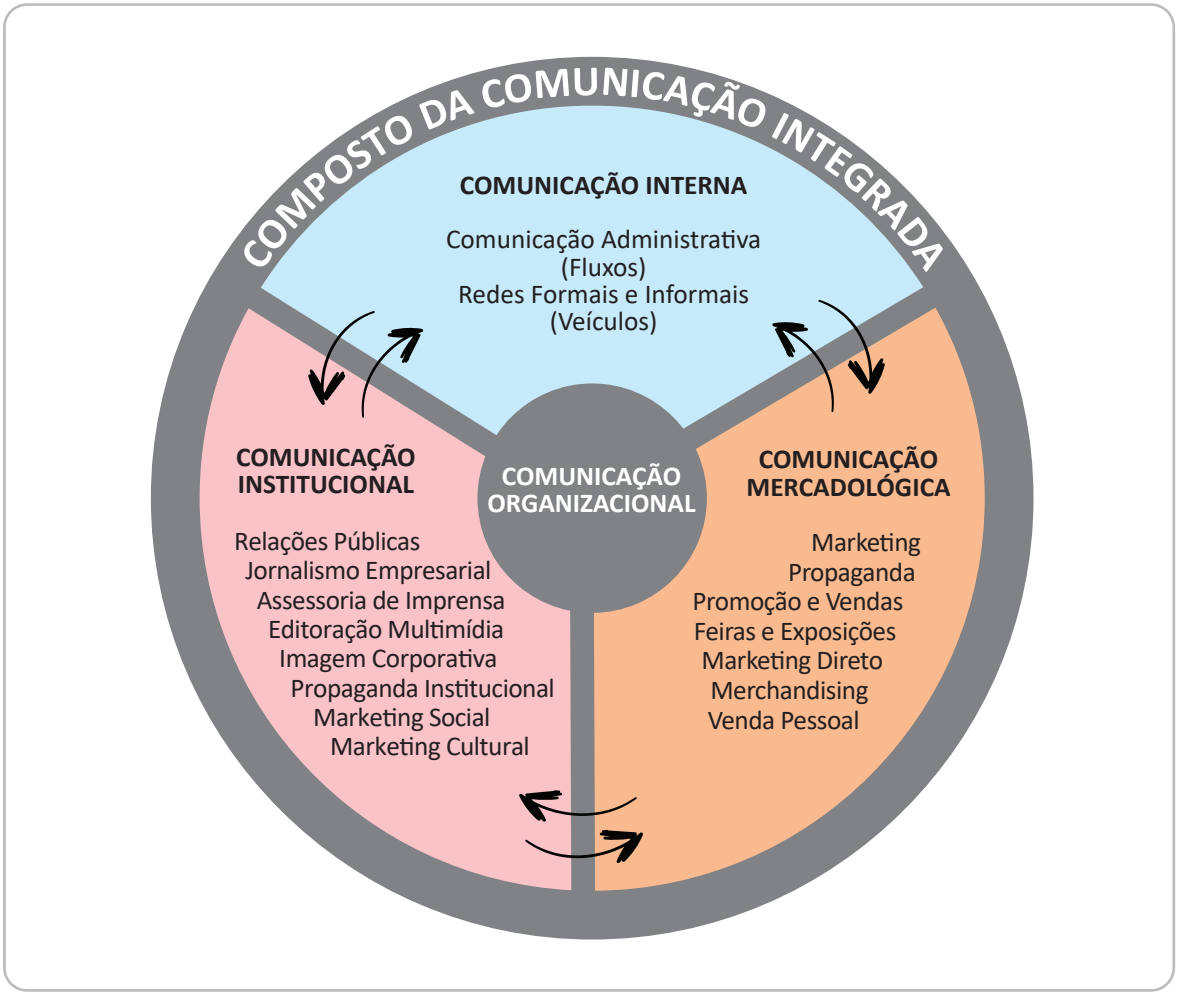
É muito importante que a comunicação interna também construa pontos de *feedback*, para que colaboradores possam se expressar e trazer as suas percepções e ideias, que podem resultar inclusive em inovações, para a organização. Para esse movimento, a organização precisa estimular essa lógica comunicacional e possuir aparatos que facilitem tal dinâmica, seja um canal de ouvidoria interna específico, seja um contato via e-mail.

No próximo item, vamos saber mais sobre a comunicação integrada.

2.1.2 Comunicação Integrada

A comunicação integrada tem como objetivo articular, a partir das estratégias de comunicação, o que é comunicado internamente, o que é comunicado sobre a instituição e a comunicação mercadológica. A figura a seguir ilustra esse processo.

Figura 4 – Composto da Comunicação Integrada.



Fonte: Comunicação Integrada[5].

5 Disponível em: http://gg.gg/or051. Acesso: 17 fev. 2021.

Temos no fluxograma a representação do que Kunsch (2003) entende como o mix de comunicação integrada. Assim, a comunicação integrada visa a planejar e analisar as melhores práticas relacionadas aos diferentes contextos e canais comunicacionais utilizados por uma organização. Ela tem relação com uma lógica de convergência (2008), na qual os diferentes meios podem interagir entre si gerando participação e resultados produtivos.

Por meio da comunicação integrada, desenvolve-se uma cultura organizacional que corresponda ao planejamento e ao posicionamento da marca diante do público. A construção desses processos desenvolve um ambiente de resultados no qual um potencial cliente que entra em contato com a marca por meio de diferentes canais tenha a mesma experiência em relação à linguagem e à comunicação. Portanto, a comunicação integrada traz consistência a uma marca, criando uma sinergia entre o que a empresa almeja, o que ela vende e o que ela entrega.

Boas ações de comunicação integrada partem de um excelente conhecimento dos públicos que interagem com uma empresa. Para isso, podem ser criadas personas que correspondem a construções arquetípicas das pessoas com quem as marcas se comunicam em diferentes contextos. Se você optar, a partir das análises desenvolvidas sobre o seu público, por uma linguagem mais amigável, que trate as pessoas de maneira mais informal, é importante que os canais de comunicação utilizados como pontos de contato sigam essa dinâmica.

Outra característica de ações de comunicação integrada está relacionada ao monitoramento dos pontos de contato que um cliente desenvolve quando ele se comunica com uma empresa. Algumas plataformas permitem, por exemplo, entender a jornada do consumidor em relação ao seu negócio. Se você possui um *site* com diversos materiais ricos para geração de *leads*, por exemplo, pode ter acesso a quais conteúdos interessaram para uma pessoa e, a partir disso, construir uma abordagem mais direta por outro canal de comunicação que dialogue com ela.

No próximo item, vamos discorrer sobre a importância da comunicação estratégica em relação à sustentabilidade e à responsabilidade social das organizações.

2.1.3 Comunicação, Sustentabilidade e Responsabilidade Social das Organizações

É preciso, na atualidade, que as empresas estejam atentas aos posicionamentos éticos que assumem diante da sociedade. Borato (2011) explica que é importante e vital, no mundo globalizado e conectado por plataformas digitais, que empresas assumam atitudes socialmente corretas, tendo em vista que esse acaba sendo, inclusive, um diferencial competitivo e que traz muitos benefícios em diversos níveis.

Assim, a responsabilidade social é o compromisso que as organizações assumem diante das sociedades nas quais estão inseridas. Ela é expressa por meio de posturas, ações e performances que são comunicadas por uma organização. Esse compromisso também pode contribuir para o desenvolvimento econômico sustentável, melhorando comunidades locais e a sociedade, gerando, como consequência, melhor qualidade de vida. Melo Neto e Froes (2001) explicam que as ações socialmente responsáveis de uma empresa/organização potencializam internamente a produtividade no trabalho, desenvolvendo maior motivação, autoestima e orgulho entre os funcionários. Kreitlon (2004, p. 10) explicita três características que são necessárias para empresas que assumem o papel de ter responsabilidade social:

1. Reconhecer o impacto que suas atividades causam na sociedade na qual a empresa está inserida;

2. Gerenciar os impactos econômicos, sociais e ambientais de suas operações, tanto no que diz respeito ao nível local como global;

3. Realizar esses propósitos por meio do diálogo permanente com suas partes interessadas a partir de parcerias com outros grupos e organizações.

A sustentabilidade, relacionada à responsabilidade social, apresenta-se a partir de três dimensões: a ambiental, a econômica e a social. Segundo a Norma Brasileira 16001 (2004, p. 5):

> A dimensão ambiental da Sustentabilidade diz respeito aos impactos da organização sobre sistemas naturais, vivos ou não, incluindo ecossistemas terra, água e ar. A dimensão econômica da Sustentabilidade diz respeito aos impactos da organização sobre as circunstâncias econômicas das partes interessadas e sobre os sistemas econômicos em níveis local, regional, nacional e global. A dimensão social da Sustentabilidade refere-se aos impactos da organização sobre os sistemas sociais (incluindo-se as questões política, cultural, institucional, espacial e espiritual, entre outras) nos quais opera.

É importante que as ações e a compreensão do papel social que uma organização tem de si sejam comunicadas interna e externamente, o que traz benefícios econômicos e sociais. Econômicos porque os públicos podem se identificar com o papel assumido pela organização e aumentar o seu interesse por um produto/serviço. Social porque estimula o pensamento ético e a responsabilidade social diante de problemas que as sociedades enfrentam.

O próximo item é dedicado a abordar algumas tendências e como a inovação pode surgir na comunicação estratégica.

2.1.4 Tendências e Inovação em Comunicação Estratégica

É preciso estar atento às novidades que surgem, principalmente no ambiente digital, em relação à comunicação. Novas plataformas podem se tornar importantes ferramentas para gestão estratégica em organizações e funcionam como potencializadoras de resultados. Nesse sentido, a abertura para a criatividade e para a inovação é uma importante ação para que novas ideias sejam aproveitadas em contextos organizacionais.

Algumas tendências que podem resultar em ferramentas de comunicação estratégica estão relacionadas a novas redes sociais, como o *Clubhouse* e o *Tik Tok,* assim como o uso de *podcasts* em estratégias de comunicação e marketing, em nível externo e interno (já pensou, por exemplo, em transformar uma *newsletter* informativa interna em um *podcast* semanal que pode ser ouvido pelos colaboradores?), o atendimento humanizado e a diversidade na comunicação e no marketing.

Em novas plataformas podem ser exploradas, portanto, novas formas de se comunicar com os públicos por meio do marketing de conteúdo e até mesmo transformando esses canais em espaços para conversão de oportunidades – o *direct* do Instagram, por exemplo, pode ser operacionalizado como um *chat* otimizado para vendas, integrado a outras plataformas de gestão de vendas. Em relação ao atendimento, cada vez mais os consumidores esperam uma comunicação mais empática e menos direta no contato com marcas. Por fim, segundo a pesquisa Visual GPS, da Getty Images, com a YouGov, 80% das pessoas esperam representatividade genuína em campanhas publicitárias [6]. É importante, portanto, estar aberto a novas ideias e tendências para inovar na comunicação estratégica.

No próximo item, vamos conhecer os elementos que compõem um planejamento de comunicação estratégica.

6 Disponível em: http://gg.gg/or0hd. Acesso: 17 fev. 2021.

3.1 Planejamento da Comunicação em Perspectiva Estratégica

O planejamento é uma parte crucial da construção da comunicação estratégica de uma empresa. Tendo em vista essa conjuntura, a partir da proposta de Lupetti (2009), vamos conhecer os itens e processos que devem estar contidos para gerir estrategicamente a comunicação de um negócio:

- Apresentação da empresa: é importante contextualizar a organização, apresentando um organograma geral dela (resumindo se for uma empresa de grande porte), sua missão, visão, valores, quais são as linhas de produtos e serviços, quais os principais produtos e serviços, o número de fábricas/lojas/franquias/revendedores, o número de funcionários e um histórico de comunicação dos principais produtos e serviços (suas estratégias de comunicação e marketing, o período dessas estratégias e sua repercussão);

- Análise ambiental: desenvolver uma pesquisa para compreender os contextos nos quais uma organização está inserida. Essa pesquisa precisa considerar o microambiente (questões relacionadas à organização escolhida – estrutura física, recursos financeiros, recursos humanos, tecnologia, produtos e serviços, comunicação, etc.) e o macroambiente (fatores econômicos, políticos e legais, sociais, naturais, tecnológicos e competitivos);

- Matriz SWOT/FOFA: desenvolver a análise de oportunidades e ameaças (fatores externos) e de forças e fraquezas (fatores internos) da organização;

- Diagnóstico: com base na matriz SWOT/FOFA, desenvolver um diagnóstico que localiza os principais problemas e quais devem ser os objetivos da comunicação;

- Objetivos da comunicação: estabelecer o que se pretende para cada nível da comunicação: interno, empresarial e comercial (de marketing). Deve estar alinhado ao objetivo de marketing (se a organização tiver). É importante que cada público tenha um objetivo;

- Definição dos públicos: apresentar os públicos externos e internos da organização e aqueles que serão trabalhados no plano de comunicação mercadológico estratégico;
- Posicionamentos: definir e justificar o posicionamento almejado pela organização em relação aos objetivos de comunicação;
- Estratégias de comunicação: apresentar todas as estratégias de comunicação de forma detalhada. É importante justificar a escolha de cada uma com base nos objetivos e na definição de públicos-alvo;
- *Budget*: apresentação do orçamento – investimento – em cada ação;
- Plano de ação/cronograma: descrever o período de duração de cada uma das estratégias;
- Sistema de avaliação: prever a forma de avaliação de cada uma das estratégias planejadas;
- Recomendações: destacar situações que não são de comunicação, mas que devem ser analisadas pela organização.

Com o conhecimento adquirido neste e-book, espero que você esteja preparado/preparada para entender a comunicação estratégica e a sua importância para organizações. Além disso, espero que esteja preparado/preparada para colocar em prática tudo o que foi visto aqui.

Referências Bibliográficas

BAUMAN, Z. **Ensaios sobre o conceito de cultura**. Rio de Janeiro, Zahar, 2012.

BUENO, W. da C. **Comunicação empresarial:** teoria e pesquisa. Barueri, SP: Manole, 2003.

CASTELLS, M. **Sociedade em rede.** São Paulo: Paz e Terra, 2003.

COBRA, M. **Administração de marketing no Brasil**. 3. ed. São Paulo: Elsevier, 2009.

DUARTE, J. A**ssessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia** – teoria e técnica. São Paulo: Atlas, 2011.

GIGLIO, E. M. **O comportamento do consumidor.** 4. ed. São Paulo, Cengage Learning, 2010.

GLÜER, L. **Comunicação e Poder nas Crises da Aviação** (tese de doutorado). Porto Alegre: PUCRS, 2010.

GLÜER, L. **Assessoria não é acessório**. Porto Alegre: Uniritter, 2014.

KOTLER, P. **Marketing Essencial:** conceitos, estratégias e casos. 2. ed. São Paulo: Prenticel Hall, 2007.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 4.0:** do tradicional ao digital. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

LIMEIRA, T.; M. V. **E-marketing**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

LOPES, M. **Quem tem medo de ser notícia?** São Paulo: Makron Books, 2000.

MACHADO, M. **A teoria da antropologia digital para as humanidades digitais** (artigo). Rio de Janeiro: Revista Z Digital, 2018.

RECUERO, R. **A conversação em rede:** comunicação mediada pelo computador e redes sociais na internet. Porto Alegre: Sulina, 2014.

REZ, R. **Marketing de conteúdo** – a moeda do século XXI. São Paulo: DVS Editora, 2016.

UNIVERSIDADE LaSalle

Viver é **evoluir**.

Av. Victor Barreto, 2288 | CEP: 92010-000 | Canoas - RS
eadproducao@unilasalle.edu.br