Paulo Vitor Tavares

SUPERIOR

Tecnologia em Gestão Pública

MARKETING: FUNDAMENTOS PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

INSTITUTO FEDERAL
SANTA CATARINA

2014

T231m
Tavares, Paulo Vitor
Marketing: fundamentos para a administração pública /
Paulo Vitor Tavares. – Florianópolis: IFSC, 3 ed., 2014.
186 p. : il.

Inclui Bibliografia.
Livro eletrônico.
ISBN: 978-85-8464-022-5

1. Administração de empresas. 2. Marketing – Administração. 3. Marketing. I. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina.

CDD: 658.8

Catalogado por: Gizelle Freitas CRB14/792

2014, Instituto Federal de Santa Catarina - IFSC.

3ª Edição revisada ao novo projeto gráfico e instrucional do
Departamento de Educação a Distância - EaD - IFSC.

Esta obra está licenciada nos termos da Licença Creative Commons Atribuição-NãoComercial-CompartilhaIgual 4.0 Brasil, podendo a OBRA ser remixada, adaptada e servir para criação de obras derivadas, desde que com fins não comerciais, que seja atribuído crédito ao autor e que as obras derivadas sejam licenciadas sob a mesma licença.

INSTITUTO FEDERAL
SANTA CATARINA

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA
PRÓ-REITORIA DE ENSINO
CENTRO DE REFERÊNCIA EM FORMAÇÃO E EAD

Ficha Técnica e Institucional

[Reitoria]
Maria Clara Kaschny Schneider

[Pró-Reitoria de Ensino]
Daniela de Carvalho Carrelas

[Diretoria do Centro de Referência em Formação e EaD]
Gislene Miotto Catolino Raymundo

[Chefia do Departamento de Educação a Distância - EaD/IFSC]
Carlos Alberto da Silva Mello

[Coordenação do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública]
Giovani Cavalheiro Nogueira

[Coordenação Adjunta do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública]
Carolina Neis

[Coordenação - Produção de Materiais Didáticos - EaD/IFSC]
Andreza Regina Lopes da Silva

[Projeto Gráfico e Instrucional - Livros didáticos - EaD/IFSC]
Aline Pimentel
Carla Peres Souza
Daniela Viviani
Elisa Conceição da Silva Rosa
Sabrina Bleicher

Créditos do Livro

EDIÇÃO 2014

[Conteúdo]
Paulo Vitor Tavares

[Design Instrucional]
Luiziane da Silva Rosa

[Design Gráfico]
Equipe de Produção de Materiais Didáticos - EaD/IFSC

[Revisão]
Ana Paula Lückman
Sandra Beatriz Koelling

[Gráficos]
Glauco José Ribeiro Borges
Paulo Vitor Tavares

[Tratamento de imagens]
Equipe de Produção de Materiais Didáticos - EaD/IFSC

[Imagens]
Free Images
<http://www.freeimages.com/>
Shutterstock
<http://www.shutterstock.com/>
Wikimedia Commons
<http://commons.wikimedia.org/>

Prezado estudante,

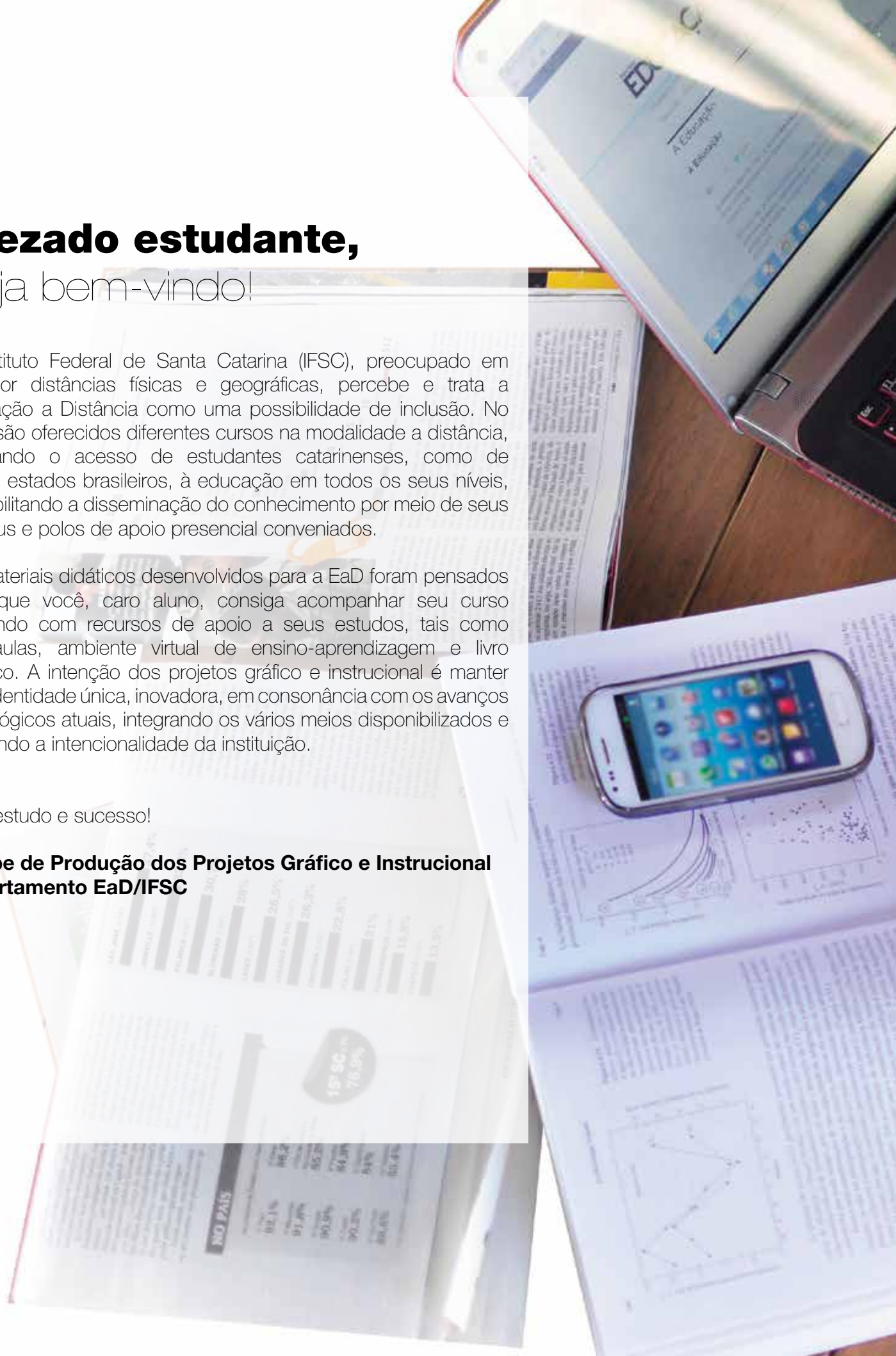
Seja bem-vindo!

O Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC), preocupado em transpor distâncias físicas e geográficas, percebe e trata a Educação a Distância como uma possibilidade de inclusão. No IFSC são oferecidos diferentes cursos na modalidade a distância, ampliando o acesso de estudantes catarinenses, como de outros estados brasileiros, à educação em todos os seus níveis, possibilitando a disseminação do conhecimento por meio de seus câmpus e polos de apoio presencial conveniados.

Os materiais didáticos desenvolvidos para a EaD foram pensados para que você, caro aluno, consiga acompanhar seu curso contando com recursos de apoio a seus estudos, tais como videoaulas, ambiente virtual de ensino-aprendizagem e livro didático. A intenção dos projetos gráfico e instrucional é manter uma identidade única, inovadora, em consonância com os avanços tecnológicos atuais, integrando os vários meios disponibilizados e revelando a intencionalidade da instituição.

Bom estudo e sucesso!

Equipe de Produção dos Projetos Gráfico e Instrucional
Departamento EaD/IFSC



Marketing:
Fundamentos para a
Administração Pública

Sumário

1. Introdução **07**

2. Variáveis Externas à Organização **31**

3. Sistema de Informação de Marketing **57**

4. Variáveis Internas à Organização **85**

5. Planejamento de Marketing e Controle **125**

Considerações Finais **145**

Sobre o Autor **146**

Referências **147**

Anexos **151**

A unidade curricular de Marketing

Estamos iniciando a unidade curricular Marketing, que tem como objetivo dotar você, futuro Tecnólogo em Gestão Pública, de instrumentos de Marketing, tanto em nível estratégico quanto tático, para o exercício da profissão, tornando-o agente de mudança social e econômica a partir do conhecimento adquirido e aplicado.

Marketing é uma das especialidades da Administração, que é uma ciência social aplicada. Assim sendo, nossa proposta é que o conhecimento adquirido nesta unidade curricular possa ser aplicado diretamente no seu dia a dia como tecnólogo em Gestão Pública.

Adotamos em nossa linha de raciocínio o Marketing em sua estrutura clássica. Originalmente, o Marketing foi concebido para aplicação na iniciativa privada. Contudo, mais recentemente, diversos autores passaram a realizar estudos com vistas à sua transposição para a aplicação no setor público.

É isso que vamos fazer nesta unidade curricular: estudar Marketing clássico visando sua aplicação no setor público, tendo foco na busca da excelência no atendimento das necessidades e desejos do cidadão que paga os impostos e que necessita do poder público no seu papel de agente social.

Bons estudos!

Professor Paulo Vitor Tavares

Paulo Vitor Tavares

Introdução

Ao estudar esta unidade introdutória, você será capaz de reconhecer a Administração de Marketing baseada na tradução do termo marketing, sua história e suas definições, bem como a evolução do conceito e o Composto de Marketing no Sistema Organizacional.

Introdução

Marketing é uma especialidade administrativa ainda pouco compreendida nos dias de hoje pela sociedade em geral, que, pela falta de conhecimento da sua concepção teórica, atribui a esse termo ações e efeitos que não têm qualquer relação com os preceitos dessa ciência aplicada. Essa falta de compreensão também pode ser explicada pelo uso equivocado da palavra Marketing por alguns profissionais da área.

Nesta unidade, vamos desvendar o que é e o que não é Marketing — dúvidas que certamente você, estudante, também tem. Contudo, mesmo com a apresentação das definições, com o término da unidade 1 você ainda não terá segurança para afirmar o que é Marketing. Você estará apto a responder essa pergunta com precisão ao término de todas as unidades, pois Marketing é um processo amplo e precisa ser estudado e compreendido por inteiro.

O que é Marketing

O primeiro desafio do estudo de Marketing é compreender a própria palavra e o que ela representa em toda sua amplitude. A simples tradução de Marketing, que muitas vezes é confundido com a propaganda, não é suficiente para o entendimento dessa especialidade da Administração, que é uma ciência social aplicada. É preciso, além da tradução, estudar a estruturação do Marketing com base nas variáveis produto, preço, distribuição e comunicação, buscar referência dessas variáveis na história e acompanhar a evolução da definição que leva ao conceito de Marketing para poder chegar à Administração de Marketing.

A questão **da tradução**

A palavra marketing tem sido traduzida erroneamente como "mercadologia"– estudo de mercado – que não reflete a dinâmica que Marketing representa.

É uma expressão anglo-saxônica derivada da palavra *mercari*, do latim, que significa comércio, ou ato de mercar, comercializar ou transacionar (COBRA, 1986).

Do inglês, Marketing vem da palavra *Market* que significa "mercado" e o sufixo "ing" é a forma do gerúndio que equivale a "ando" em português.

Traduzindo literalmente, em português ficaria: "Mercadando", "Mercando" ou mais próximo do nosso idioma, "Mercantilizando" ou, ainda, "Mercadizando". Como se pode ver, sua tradução literal não encontra termo equivalente no português e, por isso o ideal é seu uso original: Marketing uma vez que "mercantilizando" também não abrange toda a amplitude da expressão original.

De qualquer forma, já temos uma pista indicando que Marketing tem alguma relação com mercado.

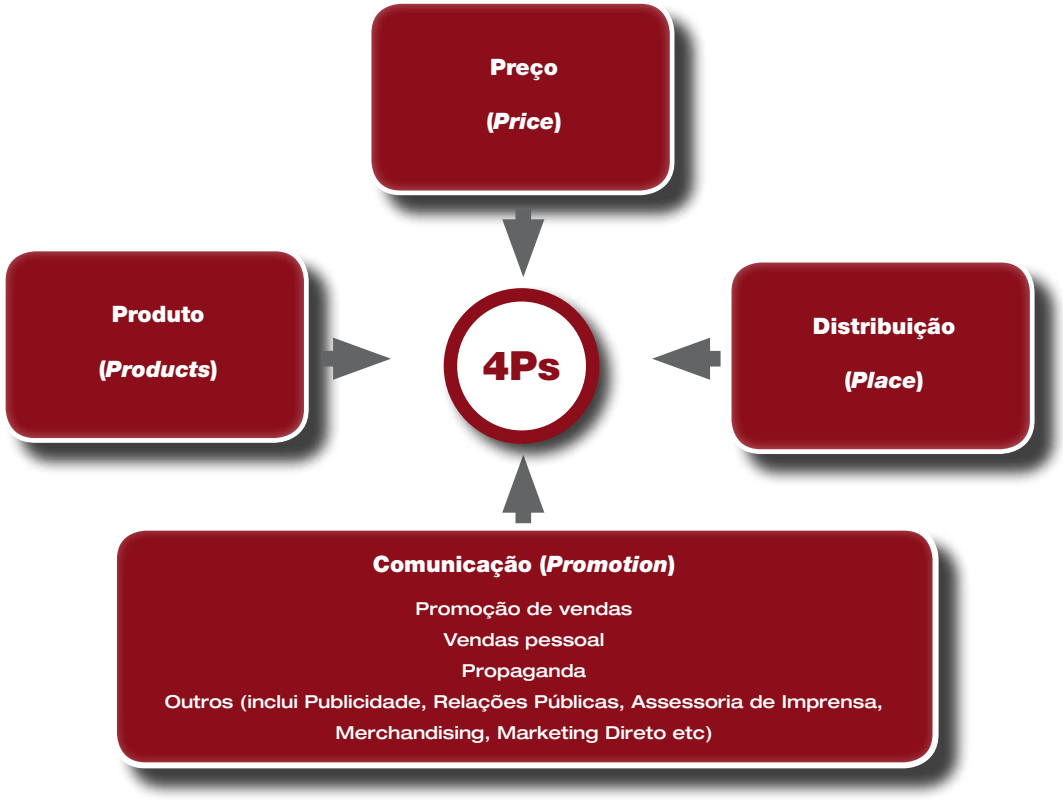
O entendimento sob o enfoque do composto de Marketing

O filósofo e economista Peter Drucker, considerado o pai da Administração, em 1954 lança o Marketing moderno, definindo: “o Marketing é a função distinta e singular da atividade comercial”.

Já o Composto de Marketing foi formulado primeiramente por Jerome McCarthy, em seu livro “Basic Marketing” (1960), que trata do conjunto de pontos de interesse para os quais as organizações devem estar atentas, se desejarem perseguir seus objetivos de Marketing.

McCarthy formula o Marketing baseado nos famosos quatro Ps: *Product, Price, Place e Promotion*, a que chamou de Marketing Mix. Essa expressão foi traduzida para o português como Composto de Marketing, popularizado mundialmente por Philip Kotler.

Os quatro Ps do Marketing foram trazidos para nosso idioma com outra tradução, mas sem perder o conceitual de origem e sem perder a designação 4Ps. Vamos adotar a concepção de Penteado Filho (1987):



Em resumo, os 4Ps correspondem a uma equação de ações desses quatro elementos interagindo entre si, o que resultará na entrega do produto certo, pelo preço esperado, no local adequado com a comunicação efetiva. Entraremos em mais detalhes adiante

Histórico do Marketing

O comércio primitivo

Embora a teoria de Marketing tenha sido formulada recentemente, o Marketing é uma atividade humana muito antiga. Têm-se notícias de que os sumérios praticavam Marketing 4 mil anos antes de Cristo, na Mesopotâmia. O excedente daquilo que produziam era oferecido para outras tribos distantes, separadas pelo deserto. É o primeiro vestígio de venda consultiva ou pró-ativa da humanidade.

Podemos observar que, já no início da atividade de Marketing, a venda estava associada ao excedente de produção.

O tempo passou e muitas civilizações seguintes dedicaram-se ao comércio. O Porto de Alexandria, no norte do Egito, foi o maior centro de comércio da idade antiga. Mais adiante, no Império Romano, Constantinopla destacava-se como a maior cidade comercial da idade antiga até a idade média. As maiores cidades da época nasceram a partir de pontos de parada de comerciantes ao longo das estradas. O comércio sempre teve importante papel na economia e no desenvolvimento da humanidade.

[O Marketing, representado por vendas, tem destaque como atividade humana de troca em massa desde a idade antiga.]

Venda intangível na Idade Média

Na era feudal, o poder na sociedade era dividido entre a nobreza e a Igreja Católica. Os reis só permitiam aos trabalhadores produzir para manter a corte e ter algum excedente para seu sustento próprio. Já a Igreja Católica qualificava como pecado qualquer tentativa de produção em excesso além da capacidade de consumo, pois este excesso geraria lucro e este era prejudicial. Apesar da determinação, alguns camponeses passaram a desrespeitar esse princípio e produzir além da sua capacidade de consumo, para então comercializar. Segundo a Igreja Católica, para esses pecadores não haveria lugar no céu. Porém, sem muito sucesso na sua determinação, a Igreja resolveu alterar a regra e passou a

INDULGÊNCIA

[GLOSSÁRIO]

é a remissão (parcial ou total) do castigo temporal imputado a alguém por conta dos seus pecados. Na Idade Média qualquer pessoa poderia comprar uma indulgência, quer para si mesmo, quer para um parente já morto que estivesse no Purgatório.

[O processo de obter informações sobre o cliente para poder oferecer um produto compatível com estas informações e ter em troca algo, seja em dinheiro ou não, faz parte do processo de Marketing.]

conceder lugar no céu a esses pecadores mediante o pagamento em dinheiro, em função do pecado cometido de comercializar, ato que era conhecido como pagamento de **indulgência**.

Assim, segundo a Igreja Católica, o comércio era uma atividade relacionada ao pecado. Todo o pecado era monitorado pela prática da confissão.

A Igreja Católica, na época, tinha como objetivos a oferta de fé e a venda de indulgências aos pecadores, e isso tinha um preço em dinheiro, que era pago à vista ou em parcelas na forma de dízimo ou centésimo.

Todo feudo tinha a presença da Igreja Católica, materializada por meio dos templos identificados pela cruz. Naquele local, envolto de grandiosidade e mistério, era colocado em prática o exercício da fé, em ritual dirigido por um sacerdote devidamente paramentado com capacidade de tocar o coração das pessoas com as palavras, baseado em informações prévias obtidas na confissão sobre as angústias e pecados dos fiéis.

A cerimônia religiosa tinha a presença dos fiéis com o apoio dos sinos, que eram o principal meio de comunicação da época, mesmo porque não havia sido inventado o relógio.

Além do pagamento do dízimo, o fiel tinha a oportunidade de fazer sua contribuição em dinheiro durante a cerimônia religiosa no momento do ofertório.

TANGÍVEL

[GLOSSÁRIO]

é tudo aquilo que é material. Os produtos tangíveis são aqueles que o cliente pode perceber por um, ou mais, dos cinco sentidos.

INTANGÍVEL

[GLOSSÁRIO]

é o imaterial. Os produtos intangíveis geralmente se manifestam como serviços.

Se fizermos um paralelo entre a teoria de Marketing e essa prática da Igreja Católica, seria possível identificar o **vendedor** como o sacerdote, operando as funções **pesquisa de mercado** (confissão) e **venda pessoal** (liturgia) baseada na retórica com testemunhos e promessas, oferecendo um **produto intangível** (fé e lugar no céu) por um **preço** estipulado (pagamento de indulgência) em um **ponto de venda** atraente ao cliente (templo), identificado pela **marca** (cruz) e envolto de **atmosfera** apropriada (grandiosidade do templo, paramentos do sacerdote, peças de ouro, etc.) para apoiar a realização de **evento promocional** (cerimônia religiosa) comunicado por meio de **mídia** (sino). A **promoção relâmpago** realizada na área comercial, que é a oferta de algo que tem a adesão por parte do cliente por impulso, que dá algo em troca por isso, se assemelha à coleta de dinheiro no momento do ofertório.

Nenhum autor de Marketing afirma que a teoria de Marketing surgiu com base nas práticas da Igreja Católica, ou se a teoria já existia na

Igreja Católica, e os estudiosos de Marketing contemporâneos se apropriaram da mesma e a reproduziram contextualizando-a para a área comercial.

A hegemonia da Igreja Católica foi quebrada no Século XVI pelo movimento protestante, que foi a primeira forma de concorrência direta ao catolicismo.

O movimento começou com Martinho Lutero, que era contra o oferecimento de indulgências aos fiéis por parte da Igreja Católica. O Protestantismo pregava que lucro é uma bênção de Deus e não pecado, como afirmavam os católicos.

Como reação a essa situação, surgiu a religião Luterana. O Luteranismo é uma denominação cristã ligada diretamente a Martinho Lutero, pioneiro da Reforma da Igreja na Alemanha, a partir de 1517.

Nos dias atuais, a quantidade de religiões aumentou e a busca por fiéis ficou mais acirrada. Quando isso ocorre em Marketing, dizemos que existe maior competitividade.

O movimento protestante se espalhou e se fragmentou em muitas outras religiões menores em estrutura e, consequentemente, mais ágeis em relação à Igreja Católica, principalmente no quesito presença física, o que as tornou mais competitivas.

A Igreja Católica tem estrutura organizacional grandiosa baseada no modelo burocrático. Em administração, existe o seguinte princípio: quanto maior a organização, menos ágil ela é e, consequentemente, menos competitiva também, em função da baixa velocidade de tomada de decisão por parte de sua complexa estrutura hierárquica.

[Cabe ressaltar que Marketing também está embasado no modelo propagandístico, que é fundamentado no tripé retórica, atmosferas e eventos, e que mensagens publicitárias eficazes são baseadas em testemunhos e promessas (KOTLER,1981).]

[Marketing hoje, ou no passado remoto, está relacionado não apenas à comercialização de produtos tangíveis, como alimentos e vestuário, mas também à oferta de produtos intangíveis, como princípios religiosos, ideias políticas, informação etc.]

[Podemos constatar, na análise, a presença do Composto de Marketing e do ambiente de mercado, que permitiram confrontar algumas estratégias competitivas de duas religiões ocidentais importantes.]

A oferta de produtos mais tangíveis como milagres, por exemplo, pelas Igrejas Evangélicas, em relação aos produtos da Igreja Católica, tornou as Evangélicas mais atraentes a seus fiéis e, assim, mais competitivas, mesmo com uma contrapartida em dinheiro mais substancial.

Outro elemento preponderante no alto nível competitivo das Igrejas Evangélicas é o investimento maciço em mídias de massa.

Agora estamos observando que, em Marketing, além do seu Composto, devemos estudar as interações que acontecem no ambiente externo, envolvendo organizações concorrentes. O estudo da competitividade é um dos papéis de Marketing, pois ela acontece no ambiente externo, ou seja, no mercado, onde existe a concorrência.

Definições de Marketing

Se consultarmos mil autores, provavelmente teremos mil definições diferentes de Marketing. As ideias a respeito do Marketing evoluem com o tempo, o que levou Kotler, considerado um dos maiores pensadores do Marketing, ou o "papa do Marketing", a afirmar que essa evolução é que faz do Marketing uma disciplina saudável.

Os estudiosos de Marketing costumam publicar em seus artigos científicos a evolução e a variação das definições de Marketing, contudo existe unanimidade entre os autores no aspecto que a definição clássica do Marketing leva à crença de que esta ciência aplicada está relacionada com a satisfação das necessidades e desejos.

Em suas primeiras obras, Kotler (1981) definia Marketing como o conjunto de atividades humanas que tem por objetivo facilitar e consumar relações de troca. Mas tal definição, estabelecida em termos de relações de troca, de maneira alguma reflete um fato novo ou original, pois anteriormente já era tratado na economia.

O esperado é que em toda ocasião de troca ocorra a satisfação dos envolvidos nesse processo, em pelo menos um dos diversos níveis da hierarquia das necessidades humanas, tanto por parte de quem recebe o produto e/ou serviço como daquele que recebe a remuneração.

Em 1960, a *American Marketing Association* definiu Marketing como o desempenho de atividades empresariais que dirigem o fluxo de bens e/ou serviços do produtor para o consumidor ou usuário. Neste caso, o Marketing é visto como uma atividade exclusivamente empresarial, responsável por fornecer unilateralmente produtos e/ou serviços a um consumidor ou usuário, sem dar ênfase para a satisfação do mesmo, o que pouco representa na amplitude do Marketing dos dias de hoje. A definição amplia o detalhamento, contemplando os elementos do processo de troca: fornecedor, produtor e consumidor (COBRA, 1990).

Para dirigir o fluxo de bens e/ou serviços de maneira eficaz, é necessário, antes de tudo, fazer a previsão da necessidade de quem compra, para que esse fluxo do produtor para o consumidor venha a satisfazer a necessidade do consumidor.

É a execução das atividades que busca realizar os objetivos de uma organização, prevendo as necessidades do freguês ou cliente e dirigindo um fluxo de bens e serviços para a satisfação dessas necessidades, a partir do produtor para o freguês ou cliente (MCCARTHY, 1982).

[As definições acima ficam mais claras quando a mencionada "atividade empresarial" é considerada sob o ponto de vista de produzir algo para obter lucro, que é a realização dos objetivos da organização.]

Zaltman (apud COBRA, 1990) define Marketing como o processo em que as trocas ocorrem entre pessoas e grupos sociais.

No sentido mais amplo, de acordo com uma definição aprovada pela *American Marketing Association* em 1985 (apud COBRA, 1990), Marketing compreende o processo de planejar e executar a concepção, o preço, a promoção e a distribuição de ideias, bens e serviços, para criar trocas, que satisfaçam objetivos individuais e organizacionais.

Para Rapp e Collins, autores de Maxi Marketing (1988):

- todo Marketing deve ser bem-sucedido na satisfação das necessidades e vontades dos compradores em potencial, seja consciente ou inconscientemente;
- todo Marketing deve realizar a venda, convertendo o interesse do comprador em potencial em intenção de compra e compra real;
- quase todo Marketing deveria tentar desenvolver uma relação contínua com o comprador após a primeira venda, encorajando compras adicionais e fidelidade permanente.

Conforme Cobra (1990), uma empresa, modernamente, começa a elaborar seus produtos/serviços baseada nas necessidades e nos desejos expressos de seus consumidores ou prováveis consumidores. É preciso conhecer primeiro o que o consumidor necessita ou deseja, estudar a concepção do produto que atende a essa necessidade, fabricá-lo adequadamente, distribuí-lo e vendê-lo. Mais ainda: é preciso ensinar o consumidor a consumir o produto.

[As definições apresentadas deixam claro que Marketing é aplicável também no serviço público, no seu papel de atender necessidades de uma população.]

Kotler (1998) coaduna com os demais autores ao afirmar que Marketing é cada vez mais saber interpretar os desejos do consumidor e criar os bens que irão satisfazer esses desejos. Basicamente, abrangerá todo o conjunto de atividades humanas que tem por objetivo facilitar e consumar as relações de troca.

Evolução do conceito de Marketing

Há um maior esclarecimento sobre as definições de Marketing quando se analisa em conjunto a sua própria evolução. Você vai notar que o papel do Marketing no sucesso de uma organização só foi reconhecido há bem pouco tempo.

Keith (apud MCCARTHY, 1982) define fases estratégicas de uma organização, classificando-as em Era da Produção, Era das Vendas, Era do Departamento de Marketing e Era do Marketing. Esquematicamente, podemos observar no infográfico.

Vamos a cada uma das fases estratégicas da organização em mais detalhes:

Era da Produção

- Início do séc. XIX a produção era artesanal;
- Aumento populacional e escassez de recursos;
- Surge a máquina a vapor;
- Século XX advento da produção em série (Destaque para Henry Ford);
- Ideia de que a quantidade se sobrepõe à qualidade.

***a) era da Produção**: no século XIX, a produção era de subsistência ou artesanal e, em consequência, as vendas eram reflexo daquilo que era produzido e os efeitos competitivos sentidos em menor expressão no setor produtivo e comercial, que estavam intimamente relacionados. O mundo passava por uma época de escassez generalizada, tendo em vista o aumento populacional.*
Como a procura por produtos era maior que a capacidade de produção e de oferta, aqueles que produziam artesanalmente não estavam preocupados em buscar clientes ou agradá-los. Tudo o que era produzido era vendido com facilidade. Na virada do século XIX para o século XX, a descoberta da máquina a vapor possibilitou a aplicação dessa tecnologia na indústria. Consequentemente, as máquinas produziam em maior velocidade e maior quantidade, e toda a demanda ia sendo atendida. No início do século XX, o mundo capitalista investia em máquinas de produção que possibilitariam produzir mais, vender mais e ganhar mais. O investimento na indústria passou a ser lucrativo, atraindo muitos investidores - dentre eles Henry Ford, que ficou conhecido na área de Marketing pela célebre frase: "O importante é produzir ao preço de 500 dólares um automóvel, que é a quantia disponível para uma família americana investirem um carro, no modelo T, na cor que o consumidor desejar, desde que seja preta". Isso bem demonstra o compromisso com a produção e não com o desejo do cliente. É em função dessa característica que essa época histórica foi batizada de Era da Produção ou do Produto.

Era das Vendas

- Concorrência;
- Alta produção;
- Grande demanda de produtos;
- Surgem as classes consumidoras;
- Oferta.

***b) era das Vendas**: com muitos investidores na produção, atraídos pela lucratividade, a facilidade para a aquisição de máquinas e o consequente aumento de produção fez com que os estoques de produtos acabados superassem a demanda. Muita oferta e a grande quantidade de produtores fizeram com que os clientes fossem divididos entre eles, diminuindo o número de clientes de cada produtor. Nesse momento, a concorrência começou a ser sentida, e foi necessário ser pró-ativo na oferta de produtos. A oferta deliberada de produtos visando competir com o concorrente caracterizou a denominada Era das Vendas. Porém, a competitividade estava baseada em ofertar o produto antes do concorrente, sem preocupação com diferenciais no produto ou na venda.*

Era do departamento de Marketing

- Metade do século XX, teoria de Marketing como é conhecida hoje;
- As organizações competem entre si na busca por mais clientes;
- Produtos com diferenciais;
- Diferencial competitivo.

***c) era do departamento de Marketing**: na metade do século XX, com o advento da teoria de Marketing na forma como é conhecida nos dias de hoje, as organizações mais competitivas começaram um processo de superar a concorrência não só com esforço de venda pessoal, mas para ampliar sua rede de distribuição para atingir clientes potenciais não atendidos pela concorrência, procurar apresentar diferencial nos preços, fazer pesquisa de mercado, incluir diferenciais competitivos em seus produtos, fazer propaganda e promoção de vendas. A adoção desses atributos pelas grandes empresas que implantaram departamentos de Marketing caracterizou a Era do Departamento de Marketing.*

Era do Marketing

- Foco no cliente;
- Satisfazer as necessidades e desejos de mercado.

***d) era do Marketing:** como o processo competitivo é contínuo, há necessidade das organizações cada vez mais aprimorarem sua relação com o cliente, com vistas a sua fidelidade. Perceberam que para obter sucesso não precisavam somente de um grupo de pessoas na organização pensando Marketing. Descobriram que o alvo da organização era o cliente, que deveria ser disputado e ter suas necessidades atendidas da forma como desejou. Antes de tudo, era necessário perguntar sua necessidade, para então produzir o produto do seu desejo, com muito agregado de serviço. Isso não seria tarefa apenas do Departamento de Marketing, mas sim responsabilidade de todos os departamentos. Toda a empresa deveria pensar no cliente e produzir com responsabilidade social e ambiental. Antes da virada para o século XXI, iniciava-se a Era do Marketing.*

Surgido em meados do século XX, como resultado de dúvidas e de problemas negligenciados pela economia, o Marketing não compreende a produção nos seus aspectos técnicos, mas no seu aspecto comercial.

Gracioso (1986) afirma que a teoria econômica clássica falhou no ponto em que o estudo moderno do Marketing realmente tem início: o consumidor e os problemas de criação da demanda. Falhou porque não reconheceu que a demanda deve ser criada e estimulada; pelo contrário, via o ajustamento entre oferta e procura em termos puramente de uma operação automática do mecanismo de preços.

A escola econômica clássica considerava apenas dois fatores do processo econômico como sendo realmente importantes: a produção e a distribuição, sendo esta última, por sinal, considerada como mero apêndice da primeira. O consumo não era esquecido, mas sua importância era minimizada na época (GRACIOSO, 1986).

Muitas décadas se passariam antes que se compreendesse que uma nova técnica de produção, capaz de produzir determinado artigo mais rápido e economicamente, terá apenas valor teórico se não for possível aumentar a capacidade de absorção do mercado para aquele tipo de produto (GRACIOSO, 1997).

[Por ocasião da realização de um diagnóstico de Marketing em uma organização, é de fundamental importância observar em que fase ela se encontra em relação às eras citadas, pois o patamar competitivo das organizações não é uniforme. Mesmo estando no século XXI, é possível identificar muitas organizações, grandes ou pequenas, na Era da Produção, sejam elas privadas ou públicas. O serviço público, na sua maioria, ainda se encontra na Era da Produção.]

Marketing é a capacidade de conquistar e preservar clientes e, segundo Kotler (1998), é muito mais que um departamento de vendas: é um processo ordenado e criativo de pensar e planejar para os mercados. O processo tem início pesquisando-se o mercado para conhecer a sua dinâmica.

Marketing compreende o processo de troca, pelo qual duas ou mais partes dão algo de valor umas às outras para satisfazer necessidades recíprocas.

Os consumidores geralmente preferem produtos personalizados. Querem que suas necessidades sejam totalmente satisfeitas. E, diante da diversidade, as pessoas querem sentir-se como se estivessem adquirindo algo especial.

É pertinente destacar que as empresas que massificam seus produtos enfrentarão uma concorrência cada vez mais difícil, especialmente nos mercados em evolução.

Um passo importante nesse caminho é que as empresas têm cada vez mais e melhores condições de corresponder a esses desejos. Não só começaram a se reestruturar internamente para atender o mercado de maneira mais direta e flexível, como também tornaram-se capazes de produzir em lotes bem pequenos produtos diferenciados, sem abandonar as vantagens da economia de escala.

Ainda, segundo Richers (1996), passa a existir um novo sentido para a palavra diferenciação: ao invés de afirmar, como até agora, “os nossos produtos são diferentes e (evidentemente) melhores (do que os dos concorrentes)”, passam a dizer: “consumidor, sugira-nos um produto a seu gosto(diferenciado) que nós o produziremos”.

Recentemente, os autores que trabalham o tema Marketing passam a tratá-lo levando em conta os aspectos da responsabilidade social da organização que produz o bem ou serviço.

Cobra (1990) corrobora esse conceito atentando que o papel do Marketing é identificar necessidades não satisfeitas, de forma a colocar no mercado produtos ou serviços que, ao mesmo tempo, proporcionem satisfação dos consumidores, gerem resultados auspiciosos aos acionistas e ajudem a melhorar a qualidade de vida das pessoas e da comunidade em geral.

Las Casas (1991) define Marketing como a área de conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos da organização ou indivíduo e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem-estar da sociedade.

Segundo Kotler (1993), Marketing é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam, através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros.

Kotler (1998) destaca que o novo conceito de Marketing deve ser revisado e recolocado. Entre os propósitos estão: "o conceito humano", "o conceito do consumo inteligente" e o "conceito do imperativo ecológico", todos abordando diferentes aspectos do mesmo problema, ou seja, colocando no conceito de Marketing o aspecto societal.

O conceito de Marketing societal define a tarefa da organização como sendo a de determinar necessidades, desejos e interesses de participação de mercado e proporcionar a satisfação desejada mais efetiva e eficientemente do que a concorrência, de forma a preservar ou aumentar o bem-estar do consumidor e da sociedade (KOTLER, 1998).

O Marketing é visto como uma função dentro das empresas, porém vem adquirindo importância cada vez maior sob o ponto de vista estratégico. Pode ser resumido como o negócio todo, visto do ponto de vista do resultado final, isto é, do cliente.

Peter Drucker enfatizava, na década de 1950, a importância do Marketing dizendo que, se desejamos saber o que é um negócio, devemos começar pela sua finalidade. E a finalidade deve situar-se fora do negócio.

Na verdade, deve ficar na sociedade, visto que uma empresa de negócios é um órgão da sociedade. Só há uma definição válida para a finalidade de uma organização: criar um cliente.

Se a razão de ser de uma empresa é satisfazer a necessidade ou desejo humano através da oferta de produto e/ou serviço para obter a remuneração desejada, não fica dúvida de que o cliente é a razão de ser da empresa, pois é ele que tem a necessidade, o desejo.

[Portanto, é o cliente o alvo, o objetivo que se quer atingir. Como as estratégias são caminhos para chegar a um objetivo, e esse objetivo é o cliente; e como a área de Marketing é aquela dentro da empresa que está mais próxima ao cliente, principalmente no sentido de conhecer suas necessidades e desejos, pode-se dizer que em uma organização o Marketing pode ser posicionado não apenas como área funcional, mas também estratégica.]

Levitt (1985) assinala que não há estratégia empresarial que não seja uma estratégia de Marketing, pois o propósito de qualquer organização é criar e manter clientes, tendo como objetivo a resposta ao que o consumidor deseja comprar a um determinado preço.

O conceito de Marketing que trata do atendimento das necessidades e desejos do cliente através de sistema de informações conduz ao Marketing estratégico, que pressupõe que toda a organização deve pensar Marketing, ou seja, ser orientada para o cliente, levando em conta suas expectativas.

Assim sendo, Kotler (1988) conduz o raciocínio para o que chama de conceito de Marketing, que começa com os existentes e potenciais clientes da empresa com suas necessidades, passa para o planejamento de um conjunto coordenado de produtos/serviços e programas para atender a essas necessidades, esperando produzir seus lucros criando satisfações significantes.

[Peter Druker afirma que a empresa é um órgão da sociedade. Imagine então o papel do serviço público nesse contexto. Mas vale destacar que, para a organização cumprir seu papel no atendimento das necessidades e desejos do cliente e estar comprometida com o conceito de Marketing, é necessário estar disposta a ouvir o cliente por meio do seu corpo funcional e estrutura organizacional orientados para o cliente, sendo esse talvez o maior desafio para o serviço público.]

O autor define Marketing como uma orientação para o cliente, tendo como retaguarda o Marketing integrado e por objetivo produzir satisfação ao cliente como a chave para o atendimento das metas organizacionais. É ainda, segundo ele, satisfazer as necessidades e desejos do cliente através da identificação dessas necessidades e desejos, e isso pressupõe a adoção de sistema de informações.

Assim, a organização que adota o conceito de Marketing dirige todo o seu esforço para a satisfação do cliente a modo de obter lucro. Procurará produzir aquilo que os clientes querem (MCCARTHY, 1982).

Definição de administração de Marketing

Para iniciar o raciocínio que leva à definição de Administração de Marketing, vamos comentar uma situação real que ocorreu no passado, nos Estados Unidos, mas que ainda é presente nos dias de hoje em qualquer parte do mundo.

A locomoção por meio de veículos de tração animal, no velho oeste americano, era o que existia para o viajante da época. Fabricantes de carruagens tinham orgulho da resistência, segurança e conforto dos veículos que faziam deslocamentos em estradas precárias.

Na visão deles, esses atributos do produto eram suficientes para garantir eternidade para suas empresas.

Com a descoberta da máquina a vapor, esses empresários que construíam e disponibilizavam suas carruagens para os viajantes não vislumbraram a possibilidade de transportar pessoas por meio de vagões sobre trilhos puxados por locomotivas. Para eles isso seria uma coisa desnecessária, já que tinham um produto resistente, seguro e confortável – a carruagem.

Os fabricantes das carruagens deram pouca atenção ao atributo rapidez do novo produto, porque o Negócio deles era fabricar e operar carruagens, que eram lentas. Além do mais, eles não teriam como produzir uma carruagem mais rápida que o trem.

[Aí aparece o conceito de Miopia em Marketing, cunhado por Theodore Levitt na década de 1960: o empresário define seu Negócio pelo que ele fabrica, e não com base naquele atributo que o cliente deseja.]

O cliente naquela época já considerava a rapidez como atributo importante para viagens, além da resistência, segurança e conforto, oferecidos em grau inferior pelas carruagens, comparado aos trens. Na verdade, o empresário não deveria considerar seu Negócio carruagem.

Seu Negócio era transporte, e ele deveria buscar as competências necessárias para dar conta do Negócio Transporte, independente da ferramenta ser carruagem, trem e mais tarde avião, que certamente quebrou outros empresários com visão de Marketing míope, que consideravam seu Negócio como sendo estrada de ferro.

[O Negócio da Organização deve ser definido não pelo produto que ela fabrica, mas pela solução que ela pode dar para uma necessidade ou desejo do cliente. Kotler (2006) afirma que um negócio precisa ser visto como um processo de satisfação do cliente, e não como um processo de produção de mercadorias. Exemplifica dizendo: "O transporte é uma necessidade. O cavalo e a carruagem, o trem, o automóvel, o caminhão e o avião são produtos que atendem a essa necessidade, porém os produtos são transitórios, mas as necessidades básicas e os grupos de clientes são eternos".]

Considerando Marketing tanto como "a atividade humana" quanto "o desempenho de atividades empresariais", entende-se que exista um processo de produção e, para tal, quem produz deve saber claramente o que deve produzir e se tem capacidade para produzir conforme a necessidade identificada, segundo as definições apresentadas anteriormente.

Em um processo de produção, pressupõe-se a participação de diversas subunidades de produção. Para tal devem existir mecanismos de comunicação internos capazes de informar a essas áreas a necessidade ou desejo que se pretende satisfazer, para que, em conjunto, a organização formate o produto capaz de satisfazer o cliente. Finalmente, cabe comunicar ao cliente que aquele produto formatado é capaz de atender sua necessidade ou desejo de maneira satisfatória.

De acordo com Howard (1970), Marketing é o processo de:

- identificar as necessidades do cliente;
- conceituar essas necessidades em termos da capacidade de uma organização para produzir;
- comunicar essa conceituação aos diferentes níveis de poder da organização;
- conceituar o produto adequado às necessidades do cliente previamente identificado;
- comunicar todos esses conceitos ao cliente.

Detalhando, Manzo (1996) coloca que a empresa, modernamente, elabora seus produtos com base nas necessidades e desejos expressos de seus consumidores, ou potenciais consumidores, sendo preciso, portanto, primeiro conhecer tais necessidades e desejos, estudar a fabricação do produto visando atendê-las, fabricá-lo adequadamente, distribuí-lo e vendê-lo.

Administração de Marketing é a análise, o planejamento, a implantação e o controle de programas destinados a levar a efeito as trocas desejadas com públicos visados e tendo por objetivo o ganho pessoal ou mútuo. Ela se baseia fortemente na adaptação e na coordenação do composto de Marketing para alcançar uma reação eficiente (KOTLER, 1981)

Marketing no sistema organizacional

[A Teoria Geral dos Sistemas foi concebida por volta de 1920, pelo biólogo alemão Karl Ludwig Von Bertalanffy. Segundo ele, a teoria tem por finalidade identificar as propriedades, princípios e leis característicos dos sistemas em geral, independente do tipo de cada um, da natureza de seus componentes e das relações entre eles.]

As organizações, públicas (órgãos públicos em geral, como prefeituras, secretarias municipais, postos de saúde municipais etc.) ou privadas (sindicatos, associações, cooperativas, ONGs, empresas de toda a natureza etc.) são sistemas, interagindo entre si, que compõem um sistema maior. Chiavenato (1999), baseado na Teoria Geral dos Sistemas, define Sistema como qualquer conjunto de elementos que estão dinamicamente relacionados.

Chiavenato (1999) analisa as organizações como sistemas abertos relacionados com outros sistemas, com os quais trocam informações, se constituindo em sistemas dinâmicos, em constante adaptação e mudança, buscando o equilíbrio, a homeostase.

Assim sendo, as empresas ou órgãos públicos, como sistemas que são, estão sujeitas a receber insumos (*inputs*), analisá-los e liberá-los como resultados (*outputs*: produtos/serviços). Em função desses produtos, o sistema é retroalimentado (*feedback*) segundo suas necessidades, estabelecendo-se um ciclo.

Vejamos o diagrama da figura abaixo, que traduz o processo de uma empresa que pode também ser transposto para as organizações públicas:

Figura1.1: Sistema Organizacional
Fonte: Elaborado pelo Autor

Para dar conta da entrega de um produto/serviço e para seu funcionamento uma organização necessita de Recursos Materiais, Recursos, Recursos Humanos, Recursos Financeiros, Recursos de Informação e Organização (Organizações e Métodos – O&M) e Recursos Tecnológicos. A totalidade, ou parte, desses insumos para produção (*inputs* ou entradas) podem ser providos por fornecedores externos à organização ou desenvolvidos internamente. Cada um desses recursos será processado pelos departamentos correspondentes da organização, ou seja, são ativados os processos de Administração de Recursos Humanos, Administração de Recursos Financeiros, Administração de Recursos de Informação e Organização e Administração de Recursos Tecnológicos, todos voltados para dar conta da produção, demandando o processo de Administração da Produção. Também identificamos no diagrama (Figura 1.1) o processo de Administração Geral mediando o retângulo, que representa a totalidade do Processo de Produção, e o triângulo, representando o Processo de Marketing (Administração de Marketing). O Processo de Marketing Funcional (Administração de Marketing) está baseado no gerenciamento da correlação entre as variáveis internas e controláveis, Produto, Preço, Distribuição e Comunicação (Composto de Marketing). Para cada elemento do Composto de Marketing são indicadas várias possibilidades de ações de Produto, ações de Preço, ações de Distribuição e ações de Comunicação. O processo gerencial de Marketing Funcional consiste na definição do agrupamento de ações entre si que passarão a se constituir em táticas. As táticas referem-se ao Composto de Marketing como um todo. Podemos observar no diagrama (Figura 1.1) duas pequenas flechas, saindo do ambiente organizacional (outputs ou saídas) indicando possível tática de Produto/Serviço vinculado a um Preço e de possível tática de Comunicação vinculada a um Ponto de Venda (Distribuição).

Para ligar a organização ao seu Objetivo, que é o Cliente, é necessário definir caminhos efetivos. Esses caminhos são as Estratégias que fazem parte do Processo de Marketing Estratégico. Para atingir cada perfil de cliente são estabelecidas diversas possíveis táticas do Composto de Marketing que, agrupadas, irão se constituir em estratégias. O Marketing Funcional ou tático diz respeito ao processo interno de gerenciamento do Composto de Marketing, ou seja, a obtenção da equação adequada entre Produto, Preço, Distribuição e Comunicação (variáveis controláveis). O processo de Marketing Estratégico está baseado no ambiente externo à organização, ou seja, relacionado ao conhecimento das variáveis externas e incontroláveis, como o mercado - traduzido como clientes, concorrência e outros fatores externos. Ao entregar ao cliente desejado um produto/serviço certo, por um preço compatível, com ponto de venda (distribuição) acessível e tudo favorecido por comunicação adequada, a organização estará ativando seus *outputs* (saídas), e consequentemente passará a ter feedbacks. O primeiro feedback acontece, a partir de estímulo pela comunicação adequada, com o acesso do cliente ao ponto de venda. Em seguida vem o feedback de apropriação do produto desejado pelo cliente e o feedback de pagamento do preço que o cliente acha compatível com o produto que está sendo ofertado. Com a entrega do produto/serviço pela organização e com o pagamento pelo cliente do preço estipulado, o ciclo se fecha. Assim, se efetiva o processo de troca, que se traduz como Marketing. Ocorrem outros feedbacks relacionados à expressão do cliente pela satisfação/insatisfação da necessidade e/ou desejo, durante os processos de venda e pós-venda. O pagamento retroalimenta o *Input* Recurso Financeiro e a expressão verbal ou não verbal retroalimenta o Input Recurso de Informação, conforme a figura anterior.

Ambiente de Marketing

Como podemos observar no diagrama da página 25, existe um Sistema de referência que é a organização, composta por Subsistemas dentre eles Produção e Marketing. Contudo esse Sistema de referência (Organização) está inserido em um Sistema maior e se relaciona com ele. Kotler (1981, p. 86) chama esse Sistema de Ambiente de Marketing.

Segundo Kotler (1981, p.87), o conceito de ambiente tem que ser definido com referência a algum agente.

O ambiente é a totalidade de forças e de entidades que são externa e potencialmente relevantes a um particular agente (KOTLER, 1981, p.87).

Kotler (1981, p.88) entende que as interações entre as organizações e seu ambiente relevante geralmente podem ser encarados através da perspectiva da ecologia.

> No estudo de Marketing, nosso interesse está não apenas na empresa e não somente em seu ambiente, mas na interação entre a empresa e seu ambiente. O ambiente da empresa está mudando constantemente, criando novas ameaças e novas oportunidades para a empresa. A empresa, por sua vez, está reagindo constantemente e, no processo, ela pode criar um novo ambiente para si e para outros.

Para explicar o modelo “Ambiente de Marketing”, Kotler (1981, p.90) apresenta o conceito de ecossistema:

> A ecologia é o estudo das relações mútuas entre os organismos e seus ambientes. Os organismos e os ambientes que estão em um relacionamento interdependente constituem um sistema ecológico ou ecossistema.

Kotler (1981, p.87) define Ambiente de Marketing (conforme figura a seguir) como a totalidade de forças e de entidades que envolvem e, potencialmente, afetam o marketing de certo produto.

O diagrama da próxima figura mostra o Ambiente de Marketing, onde acontecem todas as interações de marketing, quer sejam aquelas do Ambiente Organizacional, e seus subsistemas, ou aquelas do Ambiente Externo, caracterizado pelo Ambiente de Mercado e Macroambiente, portanto, o Ambiente de Marketing é um Sistema composto basicamente por Ambiente Organizacional e Ambiente Externo, onde os entes envolvidos criam um novo ambiente para si e para os outros em um relacionamento interdependente, constituindo um ecossistema.

Figura 1.2: Ambiente de Marketing.
Fonte: adaptado de KOTLER(1981).

No Sistema denominado Ambiente Organizacional, interno à organização, mais especificamente nos subsistemas Não-marketing acontecem interações para dar conta do processo de produção e no subsistema Marketing Funcional acontecem interações representadas pelo gerenciamento do Composto de Marketing.

A primeira interface de Marketing do Ambiente Organizacional com o meio externo se dá no denominado Ambiente de Mercado, em função da busca pelo Cliente. Mas nesse ambiente a organização irá também interagir com outras Organizações que também buscam esse Cliente. É, portanto, no Ambiente de Mercado onde acontece a concorrência e o processo competitivo.

Porém, além dessas interações da organização com o Cliente e Concorrentes no Ambiente de Mercado, acontece um outro tipo de interação que se dá por conta da imersão desse ambiente em um outro mais amplo que é o Macroambiente, que influencia com fatores econômicos, políticos, legais, sociais, tecnológicos e ecológicos ou ambientais, denominados Outros Fatores Externos.

O Ambiente de Marketing refere-se ao Ambiente Externo que está relacionado ao Marketing Estratégico sendo este distinto do Marketing Tático ou Funcional (gerencial) que é um dos subsistemas do ambiente interno organizacional.

O diagrama da Figura 1.2 resume todas as unidades do livro, começando com a introdução cujo tema é Administração de Marketing, ao trazer o Ambiente Organizacional, onde estão evidentes os recursos e as competências organizacionais (*inputs*) necessárias para a implementação adequada da equação que envolve Produto, Preço, Distribuição e Comunicação (*outputs*) levando a efeito o atendimento das necessidades de desejos do cliente, valendo-se de um adequado Sistema de Informações (*feedback*) focado no Ambiente Externo, que serão temas das unidades 2 e 3. O Ambiente Organizacional do diagrama volta a ser abordado na unidade 4 onde será tratado especificamente sobre Composto de Marketing. O diagrama como um todo será trabalhado na prática por meio do Plano Estratégico de Marketing Público, desenvolvido na unidade 5, com apoio teórico das demais unidades.

[A atividade fim de qualquer organização, inclusive a pública, é o cliente. Ele é a razão da organização existir e por isso toda a estrutura organizacional deve estar focada no lado de fora, no mercado, que é o lugar onde este cliente está. Isso representa o sentido estratégico do Marketing no seu papel de trabalhar a informação. Sob o ponto de vista tático toda a organização internamente deve ser capaz de exercer suas competências de maneira adequada para que seja desencadeado um processo de atendimento das necessidades e desejos de uma população. Administração de Marketing busca equacionar o composto de Marketing para que as necessidades do cliente sejam atendidas.]

Caro (a) estudante, na unidade 1 você teve oportunidade de manter seu primeiro contato com Marketing. Percebeu que Marketing é uma atividade muito antiga, porém estruturada cientificamente há pouco tempo, em meados do século XX. Descobriu ainda que, embora no Brasil exista resistência por parte de alguns segmentos na adoção de termos estrangeiros, é recomendável que Marketing seja usado sem tradução, pois a tradução não conseguiria expressar toda a complexidade da atividade.

Você também teve acesso a diversas definições de Marketing, observando que todas elas levam rumo ao atendimento dos desejos e necessidades dos clientes. Percebeu também a evolução do conceito de Marketing, que indica a aplicação de Marketing não só na área comercial, como era feito inicialmente, mas também em diversas outras áreas, dentre elas a pública.

O Composto de Marketing inserido no Sistema Organizacional foi apresentado para você, desvendando que a atividade não está baseada na propaganda, como é de entendimento geral, mas no gerenciamento das ações relativas a Produto, Preço, Distribuição e Comunicação. Você agora também sabe que a organização que adota o Conceito de Marketing é aquela que tem toda a estrutura voltada à busca, à manutenção e ao encantamento do cliente, que exige um processo de Administração de Marketing no qual um forte aparato de busca de informações sobre o cliente e suas necessidades e desejos é o foco principal, e que recursos e competências organizacionais sejam alocados para a resolução adequada da equação composta por Produto, Preço, Distribuição e Comunicação.

Com a compreensão desses aspectos e, principalmente, de que o cliente é o alvo de Marketing, você agora está em condições de passar para a próxima unidade, onde irá estudar o mercado e a relação das organizações com os clientes, com a concorrência e com outros fatores externos que afetam a organização.

Paulo Vitor Tavares

Variáveis Externas à Organização

Ao final do estudo desta unidade, você terá desenvolvido a compreensão em torno das variáveis externas à organização (não controláveis), dentre elas o mercado, a concorrência e outros fatores externos, tais como econômicos, legais, políticos, sociais, tecnológicos e ecológicos ou ambientais.

Variáveis Externas **à Organização**

Agora que você já sabe que o objetivo das organizações é o cliente, e que, no caso das organizações públicas, os clientes são aqueles que procuram um serviço público, vamos estudar a relação desse cliente com o prestador do serviço público, levando em conta os prestadores de serviços alternativos, no caso a concorrência, e os fatores que afetam a oferta do serviço público pelas organizações.

Prosseguindo nossos estudos, vamos analisar as variáveis incontroláveis que são externas à organização, sendo elas mercado, concorrência e outros fatores (PENTEADO FILHO, 1987).

Mercado

O Mercado é composto por todas as pessoas que compram ou possam comprar um produto ou serviço: é essa a definição dada por grande parte dos autores, sem preocupação com outros elementos primordiais que afetam a compra desse produto ou serviço.

Rabaça (1996, p. 231) apresenta a definição de mercado relacionada com as pessoas que compram, ou com um dado espaço físico: “Uma certa população, praça (cidade), região geográfica ou seus segmentos, considerados sob o aspecto de consumo em relação a um produto ou serviço”. E também: “O conjunto de consumidores, efetivos ou potenciais, considerado de acordo com suas características de idade, sexo, classe social, hábitos, localizações, etc.”.

Apresenta também uma outra definição que, além de citar os compradores, também inclui as organizações que ofertam o produto ou serviço: “O conjunto de pessoas e/ou empresas que estabelecem entre si uma relação entre a oferta e a procura de produtos e/ou serviços e/ou capitais, inclusive determinando o surgimento e as condições dessa relação” (RABAÇA, 1996, p. 232).

Kotler (1981, p.138) apresenta a definição da economia que considera mercado como todos os compradores e vendedores interessados ou potencialmente interessados em um grupo de

produtos, porém a assume como definição de mercado: “Todos os indivíduos e organizações que são clientes efetivos ou potenciais para um produto ou serviço”.

A definição de Kotler pode levar ao entendimento de que os indivíduos e as organizações que ele cita são apenas clientes, ou seja, que o mercado é composto apenas por clientes, pois não faz referência aos vendedores, o que diverge da definição de Rabaça (1996), que considera a relação de oferta e procura entre pessoas e empresas, e dos autores da economia que levam em consideração os compradores e vendedores. Quando se fala em vendedores, estes podem ser vários, o que caracteriza a existência da concorrência no mercado, não contemplada na definição de Kotler.

[Dessa forma, assumimos mercado como o conjunto de clientes e concorrentes interagindo entre si, sujeitos a outros fatores do ambiente externo à organização de ordem econômica, legal, política, social, tecnológica e ambiental.]

No estudo de Marketing, nosso interesse está não apenas na organização e nem somente em seu ambiente, mas na interação entre ela e seu ambiente. O ambiente da organização está mudando constantemente, criando novas ameaças e novas oportunidades para a mesma. A organização, por sua vez, está reagindo constantemente e, no processo, ela pode criar um novo ambiente para si e para os outros, tanto clientes, quanto concorrentes.

a) Ameaça ambiental

Ameaça ambiental, para Kotler (1981) é um desafio apresentado por uma tendência desfavorável ou por um distúrbio específico no ambiente e que, na ausência de uma ação intencional de Marketing, conduziria à estagnação ou à morte de uma empresa, produto ou marca.

Por exemplo, as Organizações Privadas que ofertam serviço de educação profissionalizante, sujeitas à concorrência do IFSC,

empreendem ações de Marketing no sentido de reagir a essa ameaça no ambiente concorrencial, que possibilita que não venham a se estagnar ou morrer.

Na medida em que muda o ambiente, ele requer uma adaptação criativa ou uma reação por parte dos organismos que interagem com ele. Porém, na maior parte das vezes, esses organismos são rígidos, pois aprenderam um conjunto de padrões de comportamento que marcou uma adaptação eficiente e efetiva ao ambiente à medida que ele foi sendo constituído, mas que se torna cada vez mais inadequado para o ambiente à medida que este se modifica. Dada a seriedade e a ocasional rapidez das mudanças ambientais, uma empresa alerta levará a efeito um programa de contínua análise de ameaça, consistindo de identificação de avaliação e de reação inteligente às ameaças.

Flexibilidade é um outro ponto enfatizado por Jacobson (1992). Pequenas empresas poderiam responder mais rapidamente a mudanças na demanda, o que poderia compensar seus maiores custos médios, em função da escala menor.

As Organizações Privadas estão constantemente preocupadas com os reflexos provocados pela concorrência privada ou pública. Assim, rapidamente se adaptam ou reagem, pois, geralmente, têm características flexíveis. Porém, Organizações Públicas não reagem porque, geralmente, são rígidas, pois criam padrões de comportamento baseados em sucessos do passado que não se modificam na medida em que o ambiente externo se modifica.

Isso ocorre porque as Organizações Públicas têm sérios problemas em avaliar o ambiente externo, que é justamente onde está seu cliente, pois não existe preocupação com concorrência pelo fato da procura pelos serviços públicos ser maior que a capacidade de ofertar.

É necessário que as Organizações Públicas sejam flexíveis e reajam às mudanças que ocorrem no ambiente externo, onde está inserida a população. O ideal seria não apenas reagir, mas adotar uma postura pró-ativa, apresentando soluções antecipadas à mudança ambiental.

As ameaças ambientais não têm origem somente na concorrência e nos denominados outros fatores externos que possam influenciar o negócio, mas também no cliente, que muda constantemente seu comportamento, provocando reflexos na forma de aquisição de um produto/serviço.

Para Kotler (1981), avaliação da ameaça é, em grande parte, uma questão de previsão do caráter ou estimação do ritmo do progresso da esperada tendência ou desenvolvimento. Isso frequentemente envolve previsão tecnológica, política ou cultural, todas elas ciências inteiramente imperfeitas.

Dependendo da avaliação da ameaça e de outros fatores, a empresa poderá reagir de várias maneiras. Poderá nada fazer, se estiver convencida de que a ameaça é falsa ou não persistirá. Poderá decidir observar cuidadosamente o ambiente, mas não reagir por enquanto. Poderá procurar melhorar seus produtos ou reduzir seus custos a fim de aumentar sua força no mercado. Poderá tentar lutar, refrear, inverter ou então anular o desenvolvimento através de ações legais ou de relações públicas. Poderá aumentar a flexibilidade através de um planejamento de contingência.

Poderá diversificar seus mercados e produtos a fim de reduzir a dependência de seu atual ramo de negócios no caso de a ameaça provar ser fatal. Poderá decidir que a ameaça é realmente uma oportunidade velada e decidir participar do novo empreendimento.

Dentre as opções de formas de reagir, citadas por Kotler, as Organizações Públicas deveriam adotar a de procurar melhorar seus serviços ou reduzir seus custos a fim de aumentar sua força no mercado, bem como aumentar a flexibilidade através de um planejamento de contingência.

b) Oportunidade de Marketing

Para Martin Bell (apud KOTLER, 1981), uma oportunidade de Marketing é um desafio a uma ação intencional de Marketing que é caracterizada por um conjunto geralmente favorável de circunstâncias ambientais e por uma oportunidade aceitável de bom êxito.

Destaca ainda que os elementos básicos de uma definição completa de oportunidade de Marketing podem ser tornados mais explícitos, sendo:

Estado Alternativo: alguém deve conceber um estado alternativo em relação ao estado atual. Isso sugere que é provável que as oportunidades de Marketing ocorram para as organizações não casualmente, mas através de algum esforço para conceber novos estados que representam alternativas aos estados já existentes.

Condição Atraente: o estado alternativo deve ser mais atraente do que o estado atual. Os objetivos da organização são muito importantes, quando se pretende distinguir oportunidades, na medida em que eles definem o que parecerá atraente para a organização.

Organização Capacitada: a organização deve estar capacitada a tomar alguma ação, no campo de Marketing, que possa concretizar esse estado alternativo com uma probabilidade razoável e um custo que ainda mostre que o novo estado é mais atraente do que o estado anterior. Os recursos da organização definem se ela será capaz de tomar a ação necessária para concretizar o estado alternativo. Os recursos são de ordem financeira, humana, de produção e de Marketing para tirar o mais amplo proveito da oportunidade.

Segundo Martin Bell (1966), se esses três elementos estiverem presentes, pode-se dizer que existe uma oportunidade de Marketing para a organização.

O mesmo autor sugere que as oportunidades sejam definidas não apenas como mercados, mas também por ações internas em: inovação de novos produtos, serviços, canais de distribuição e promoção; melhoria da eficiência; criação de diferenciais competitivos; e abertura de novos nichos de mercado.

Para Kotler (1981), ao invés de reagir defensivamente às ameaças, uma abordagem mais positiva é encarar as ameaças como oportunidades veladas, ou seja, transformar uma ameaça em uma oportunidade.

A ação intencional de Marketing, indicada pelo autor, pressupõe postura pró-ativa da organização. Na prática, Organizações Públicas pró-ativas não são comuns. Como a oportunidade de Marketing não é casual, mas depende de um esforço intencional, consequentemente as Organizações Públicas perdem oportunidades pela deficiência de proatividade.

A busca de um estado atraente também se constitui em elemento para a oportunidade de Marketing, porém as Organizações Públicas têm dificuldade para definir aquilo que é atraente, por conta também da deficiência na definição de seu objetivo. A capacidade da organização também leva à oportunidade de Marketing. As Organizações Públicas, às vezes, queixam-se de falta de recursos financeiros, mas estes não são os únicos recursos organizacionais que irão definir sua capacidade.

[Cabe ainda ressaltar que uma oportunidade de Marketing pode surgir de uma ameaça combatida intencionalmente, com a definição clara dos objetivos organizacionais e definição do que é atraente, bem como com o aumento da capacidade da organização, por meio da valorização dos recursos humanos que irão assumir naturalmente postura pró-ativa, melhorando os processos, a inovação, a busca de segmentos não atendidos, os diferenciais competitivos e o sistema de Marketing.]

A valorização e motivação dos recursos humanos, a melhoria dos processos organizacionais e a inteligência em Marketing são fatores capazes de compensar a falta de outros recursos e levar a organização a atingir bom nível de capacidade para acessar a oportunidade de Marketing desejada. Ações internas promovendo a inovação, a eficiência, os diferenciais competitivos e a busca de segmentos não atendidos são fatores que propiciam o acesso às oportunidades de Marketing.

Todos os elementos que levam à oportunidade de Marketing nas Organizações Públicas estão relacionados às pessoas que irão tornar a organização mais eficiente, e a administração dessas pessoas é papel do gestor público.

Segmentação de mercado

Segundo Kotler (1981), a segmentação de mercado, a ideia mais recente para orientar a estratégia, começa não com a distinção de possibilidade de produto, mas sim com a distinção de interesses ou necessidades do cliente. A segmentação é a subdivisão do mercado em subconjuntos homogêneos de clientes, em que qualquer subconjunto pode, concebivelmente, ser selecionado como meta de mercado a ser alcançada com um composto de Marketing distinto.

Em mercados de competição acirrada, há a necessidade da segmentação e concentração dos recursos no segmento escolhido

o que depende do senso de oportunidade, da sequência e da continuidade das ações da empresa.

a) Bases para a segmentação

Segundo Kotler (1981), um grande número de variáveis pode ser usado para segmentar um mercado, porém nem todas as variáveis de segmentação são apropriadas a todos os mercados. Mais variáveis são usadas quando podem trazer maior luz ao problema. Na verdade, a segmentação criativa do mercado envolve a busca de novas maneiras para segmentar os mercados estabelecidos, na esperança de descobrir novas oportunidades de mercado.

Vamos considerar as variáveis geográfica, demográfica, sócio-econômica, psicológica, por tipo de produto, por comportamento do consumidor, por benefício, por ramo de atividade e por Marketing mix. Veja:

• **Geográfica**: a primeira forma de segmentação foi geográfica, na qual os vendedores diferenciavam cuidadosamente as regiões em que poderiam operar e escolhiam aquelas em que poderiam desfrutar de uma vantagem relativa (KOTLER, 1981). Na prestação do serviço público, muitas vezes, os clientes são segmentados geograficamente, por exemplo, por bairros. Os moradores de determinados bairros serão atendidos pelo posto de saúde próximo a esses bairros.

• **Demográfica**: os vendedores tentam diferenciar grupos tendo como base idade, sexo, raça, nacionalidade, religião, tamanho da família. Essas variáveis são as mais populares para a distinção de grupos significativos do mercado, pois se correlacionam bem com as vendas de muitos produtos (KOTLER,1981). Na prestação do

serviço público, essa variável é útil, por exemplo, na determinação do número de estudantes potenciais da única escola pública de educação fundamental do município, com base no indicador idade.

• **Socioeconômica**: para Cobra (1990), as características de renda, ocupação, educação e classe social são variáveis importantes de segmentação que compõem a Variável Socioeconômica. Para ele, há na verdade algumas inter-relações entre as características individuais e o efeito em cada indivíduo de cada uma dessas características socioeconômicas; ou seja, há pessoas que em função da educação têm um tipo de ocupação e, por conseguinte, pertencem a uma classe social em função da renda. Na prestação do serviço público de transporte coletivo, por exemplo, esses indicadores podem ajudar na quantificação da demanda para esse serviço.

• **Psicológica**: segundo Cobra (1990), dentre as características que mais influenciam a segmentação do mercado na variável psicológica podem-se destacar: personalidade, atitudes, atividades, interesse, opiniões e estilo de vida. Por exemplo, em um pequeno município no qual a maioria da população tem como atividade a prática de esportes, a construção de um ginásio esportivo pode ser mais importante que a construção de um teatro. A identificação desse estilo de vida da população é de fundamental importância para o gestor público.

• **Por tipo de produto**: Cobra (1990) apresenta para essa variável os indicadores, benefícios, configuração espacial, lealdade de marca, tempo de compra, amplitude de modelos, durabilidade, utilizador final. À primeira vista pode até parecer que tais indicadores são aplicáveis apenas aos produtos tangíveis. Porém, podemos usar, como exemplo, o serviço público de saúde que disponibiliza um nutricionista para atendimento da população. O serviço do nutricionista é orientar quanto ao uso de alimentos saudáveis, porém o benefício do serviço identificado por um segmento pode ser o emagrecimento, e para outro segmento a redução de riscos cardíacos.

• **Por comportamento do consumidor**: Cobra (1990) defende que nessa variável é preciso correlacionar alguns parâmetros com o comportamento de compra, identificando inicialmente quando as compras são feitas para depois fazer a avaliação nos indicadores, razões de compra, classificação psicossocial do comprador, influência de compra e como a compra é feita. Podemos dar como exemplo de uso dessa variável de segmentação no indicador

influência de compra, quando identificamos alguns candidatos a estudante de um curso técnico integrado ao ensino médio do IFSC que não são os responsáveis pela compra desse serviço público, ou seja, eles sofrem influência direta dos pais, pois têm em torno de 15 anos de idade e estão sob a responsabilidade dos pais, que querem seu filho em uma escola gratuita com ensino médio de qualidade, muitas vezes sem levar em conta o diploma de técnico. Como quem decide são os pais, a informação sobre abertura de inscrição para os cursos do IFSC precisa ser veiculada em mídia e programas que atinjam os pais, e não os adolescentes. Esse fato já não acontece com os cursos técnicos pós-médios em que o estudante já tem mais de 18 anos, muitas vezes já trabalha e decide sobre o lugar em que deve estudar.

• **Por benefícios**: esta variável está relacionada com a segmentação de clientes que buscam benefícios idênticos em dado produto/serviço. Cobra (1990) afirma que a identificação dos benefícios buscados pelos clientes na aquisição de produto/serviço não é fácil e tampouco evidente para o próprio cliente. Portanto, a tarefa de identificar benefícios e agrupar esses clientes exige técnicas de pesquisa, como painel de consumidores, pesquisa motivacional etc. Por exemplo, uma instituição pública que oferece curso de especialização pode segmentar seus estudantes por meio de pesquisa para identificar se existe um grupo que indicou como benefício a obtenção do diploma ao fazer o curso, ou um outro grupo que indica como benefício a possibilidade de fazer contatos profissionais, e outro grupo que apresenta o benefício de aumentar seu conhecimento etc.

• **Por ramo de atividade**: para Cobra (1990), os clientes também podem ser segmentados de acordo com sua demanda em relação ao ramo de atividade. Alguns clientes serão agrupados porque adquirem determinado produto do setor primário, como mineração, agricultura, pesca, pecuária e atividades extrativas em geral. Outros adquirem do setor secundário como a indústria, e ainda outros do setor terciário como bancos, comércio, transportes, comunicações e outros serviços em geral. Aplicando ao setor público, podemos fazer cálculo de demanda, por exclusão, como, por exemplo, definir a população de um município que jamais seria usuário de um serviço público de saúde.

• **Por Marketing mix**: para Cobra (1990), esta variável de segmentação é uma das mais utilizadas. Talvez até seja um processo intuitivo segmentar pelo preço, pela promoção de vendas, pela marca, pela propaganda, pelo canal de distribuição e pela força de

vendas. Analisamos nessa variável se o cliente é suscetível a esses indicadores. No serviço público, como os indicadores preço e força de vendas têm expressão praticamente nula, podemos avaliar a suscetibilidade do cliente aos indicadores Propaganda (no caso de escolas públicas), Canal de Distribuição (localização geográfica de postos de saúde municipais) e Promoção de Vendas (pagamento antecipado do IPTU com desconto). Os clientes suscetíveis a esses indicadores passam a formar um segmento correspondente.

b) Estratégias relacionadas à segmentação

Para Kotler (2006), o ponto de partida de qualquer discussão sobre segmentação é o Marketing de massa. No Marketing de massa, o vendedor dedica-se à produção, distribuição e promoção em massa de um produto/serviço para todos os compradores. O argumento do Marketing de massa é que ele cria um mercado potencial maior, o que gera custos mais baixos – que por sua vez levam a preços mais baixos ou a margens mais altas. No entanto, muitos ressaltam que está havendo uma fragmentação crescente no mercado, o que dificulta o Marketing de massa. A proliferação de meios de propaganda (mídia) e canais de distribuição está tornando difícil e caro atingir um público em massa. Para alguns, essa abordagem está com os dias contados.

Segundo Kotler (1981), todo mercado pode ser segmentado até certo ponto, visto que os compradores que o compõem jamais são iguais. Porém, para facilitar o raciocínio, o autor define três estratégias possíveis para a segmentação:

• **Marketing indiferenciado**: tenta projetar um produto ou programa que atraia maior número de compradores, apoiando-se em canais de massa e temas universais para a propaganda.

• **Marketing diferenciado**: decide operar em vários ou em todos os segmentos de mercado, mas projeta programas de Marketing separados para cada um deles.

• **Marketing concentrado**: deixa de procurar uma participação pequena em grande mercado e passa a procurar uma grande participação em um ou alguns submercados, denominados nichos.

Para o Marketing, de acordo com Richers (1996), o acelerado desenvolvimento tecnológico após a Segunda Guerra Mundial implica uma grande responsabilidade. As tomadas de decisões não só podem, mas devem partir do mercado. Todas as empresas passam a adquirir condições de flexibilidade e adaptabilidade para atender exatamente ao que o consumidor deseja, não mais como entidade ou grupo de pessoas, mas como indivíduo.

Oliver (1999) argumenta que os consumidores do século XXI exigirão a satisfação imediata, o melhor preço e qualidade em nível global, além da personalização de produtos de acordo com as suas necessidades.

A personalização de produtos de acordo com as necessidades do cliente Peppers e Rogers (2000) denominam de Marketing um-a-um. Para Peppers e Rogers (2000) a operação de uma rede um-a-um não é uma visão de ficção científica nem um luxo tecnológico, mas a regra da sobrevivência competitiva.

[Os conceitos de massa, segmentos e grupos de consumidores deram lugar, em última análise, à ideia de um único indivíduo como segmento. A arma-chave da estratégia dos comerciantes tornou-se a compreensão das expectativas do consumidor individual e o esforço para não apenas satisfazê-las, mas excedê-las.]

Além das três estratégias de segmentação apontadas em sua obra de 1981, Kotler (2006) passou a considerar também a estratégia de segmentação “Marketing customizado”. Diz que o último nível de segmentação nos leva aos “segmentos de um”, ao “Marketing customizado”, ou ao “Marketing um-para-um”. Para ele, hoje em dia os clientes estão tomando mais iniciativas para determinar o que e como comprar. Continua o raciocínio afirmando que cada vez mais empresas da Internet estão oferecendo um sistema interativo que permite aos clientes desenhar seus próprios produtos e serviços.

Assim, vamos assumir esta quarta estratégia de segmentação “Marketing customizado”, também denominada “Marketing de relacionamento”, em que o cliente escolhe a empresa fornecedora, muitas vezes usando tecnologia da informação, e formata o produto de sua escolha com base em opções de insumos dados pelas empresas, pagando o preço de ter um produto único, customizado.

Por outro lado, a empresa monitora o comportamento desse cliente usando tecnologia da informação e, com base no valor desse cliente, oferece novas opções de produtos, com base nos hábitos de compra do cliente, por mídia personalizada, tratando-o como se ele fosse único (Figura 2.1).

Figura 2.1: Estratégias de Segmentação
Fonte: adaptado de Kotler (1981)

O gestor público precisa saber definir a estratégia de segmentação mais adequada em relação ao serviço público prestado, para ser mais efetivo no atendimento das necessidades e desejos da população.

Perfil e comportamento do cliente

Segundo Levitt (apud PENTEADO FILHO, 1987), Marketing significa conquistar e manter clientes. Penteado Filho (1987) destaca que não basta conquistar clientes, como quem invade e toma posse de uma praça de guerra, mas que é preciso mantê-los, pois, numa guerra verdadeira, as forças de ocupação jamais são aceitas pela população derrotada.

Na verdade, o autor faz referência às organizações que estão na Fase de Vendas, segundo o histórico aqui apresentado, que "empurram à força produtos encalhados" para os clientes.

Continua o autor:

> Marketing não é guerra. Marketing é uma forma particular de realizar negócios, nas sociedades livres, em que as duas partes envolvidas saem ganhando: o consumidor, porque satisfez o seu desejo ou a sua necessidade, e a empresa, porque vendeu o seu produto ou serviço e realizou um lucro. (...) Seria uma ingenuidade afirmar que não se pode enganar alguém com uma propaganda mentirosa, uma embalagem atraente para um produto de péssima qualidade ou um preço mais barato para uma mercadoria defeituosa (PENTEADO FILHO, 1987, p. 3-4).

Prosseguindo na análise, afirma o autor:

> Mas isso não é fazer Marketing. Isso é simples burrice! O consumidor pode ser enganado. Mas uma só vez. Se ele ficou insatisfeito, demonstrará isso deixando de comprar o produto ou procurar o serviço. E se os concorrentes praticarem Marketing sadio, agindo com ética, logo conquistarão para os seus produtos e os seus serviços as preferências desses consumidores (PENTEADO FILHO, 1987, p. 4).

Penteado Filho (1987, p. 4), com base na definição de Levitt, conclui:

> (...) clientes são pessoas. Seja qual for o nosso negócio, seja qual for o tipo de produto ou serviço que queremos vender – em algum momento, em algum lugar, de alguma forma – estaremos tratando com pessoas.

Pessoas, que serão nossos clientes, recebem influências do seu meio ambiente. Essas influências determinam o seu comportamento em relação a todas as coisas da vida, às suas opiniões, atitudes e reações, aos bens e serviços que estão à sua disposição nas organizações (PENTEADO FILHO, 1987).

Em Marketing, o fator chave para o sucesso é o estudo do comportamento do cliente.

Para McCarthy (1982), o padrão de consumo das pessoas é útil para a previsão das tendências e das relações básicas, sendo para isso necessário que os profissionais de Marketing entendam melhor essas pessoas. Observe a seguir algumas teorias do comportamento aquisitivo que ajudarão a entender os motivos pelos quais as pessoas consomem.

Teoria Comportamentalista: desenvolvida por Douglas McGregor e Abraham H. Maslow (CHIAVENATO,1999) com o objetivo de valorizar algumas das ideias da Teoria das Relações Humanas, como o tratamento dispensado à motivação humana. Segundo a teoria, motivação é o resultado de estímulos que agem como uma força propulsora sobre os indivíduos, levando-os à ação.

Para que haja uma ação ou reação, é necessário um estímulo, que pode ser interno (do próprio organismo como fome e sede) ou externo (do meio físico, como temperatura, luminosidade; ou do meio social, como cultura, status). O Ciclo Motivacional começa com o indivíduo no estado de Equilíbrio, e ao receber um Estímulo desperta nele uma Necessidade, que gera uma Tensão, que leva o indivíduo à Ação para Satisfação da sua necessidade. Caso não consiga, o indivíduo entra num processo de Insatisfação em que passará por sentimentos de frustração, agressividade, resistência e moral baixa. Caso consiga satisfazer sua necessidade, volta para o estado de Equilíbrio, recomeçando o ciclo. Assim, o indivíduo age sempre conforme é estimulado, voltando ao seu estado de equilíbrio até ser estimulado de novo (Figura 2.2).

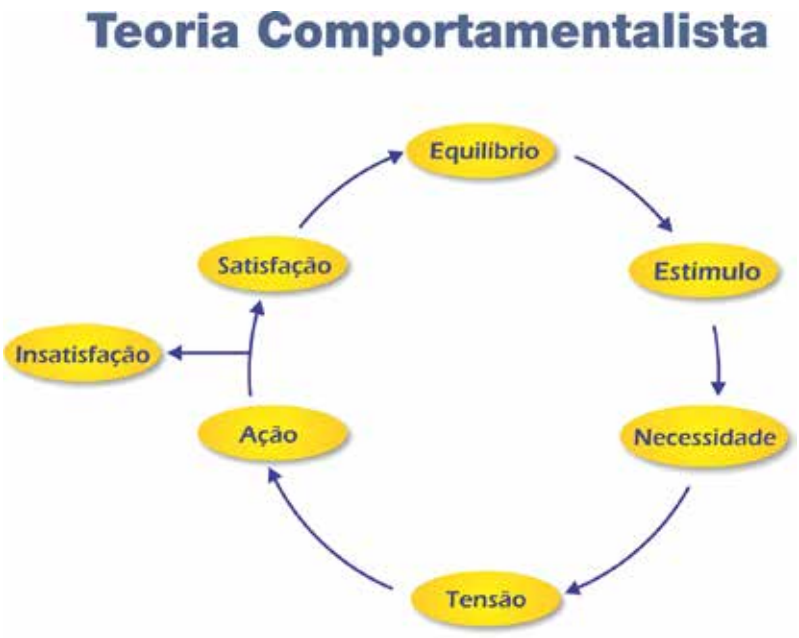


Figura 2.2: Teoria Comportamentalista - Ciclo Motivacional.
Fonte: Chiavenato (1999).

Dissonância Cognitiva: segundo Cobra (1990), cognição é qualquer conhecimento, opinião ou crença acerca do ambiente, acerca de si próprio ou acerca de um posicionamento. É um posicionamento de um indivíduo dentro do seu meio ambiente psicológico. A dissonância é entendida como um comportamento não ajustado às relações cognitivas; dessa maneira, dissonância cognitiva é um estado mental que leva o indivíduo a tentar reduzir qualquer carência ou deficiência que estabeleça uma analogia associada às cognições. Essa teoria está centrada na ideia de que, se uma pessoa conhece muitas coisas que não são psicologicamente consistentes entre si, ela irá de várias formas torná-las mais consistentes. Cabe aqui o exemplo da evasão escolar de um curso superior de uma instituição pública.

Se o sonho de determinado estudante é chegar a um curso superior que ele considera como algo muito importante para sua vida profissional, pessoal e social, pois criou todo um cenário mental acerca daquilo que seria um curso superior, e ao chegar na instituição depara-se com uma realidade diferente daquela que ele mentalmente idealizou como um curso superior, de imediato será criada uma tensão que aquele estudante tentará reduzir ou resolver. Como a experiência negativa ocorreu em uma instituição pública, esse estudante irá procurar formas de resolver essa tensão mental em uma outra instituição, que pode até ser privada. Normalmente, a pessoa que passa por esse tipo de experiência dificilmente conta a verdadeira razão dessa tensão, pois se sente enganada.

Hierarquia das Necessidades de Maslow: uma das mais úteis estruturas formuladas por Maslow (1954) apud Kotler (1981) sustenta que as necessidades humanas seguem uma hierarquia. As necessidades estão colocadas em ordem de preponderância, isto é, a primeira domina a segunda, a segunda domina a terceira e assim por diante. À medida que as necessidades de ordem mais baixa são satisfeitas, as necessidades de ordem mais elevada tendem a tornar-se mais importantes, ainda que as expressões residuais das necessidades mais baixas permaneçam e sejam estimuladas em situações de desejos conflitantes. A conhecida Pirâmide de Maslow fica assim composta por (Figura 2.3):

Figura 2.3: Pirâmide da Hierarquia das Necessidades de Maslow
Fonte: Maslow (1954 apud KOTLER, 1981).

- Categoria das **Necessidades Físicas**, que inclui as **Necessidades Fisiológicas** (os fundamentos da sobrevivência, incluindo a fome e a sede), Necessidade de Segurança (preocupação com a sobrevivência física, a proteção, com a cautela costumeira que poderia ser negligenciada no esforço para satisfazer a fome e a sede);

- Categoria das **Necessidades Sociais**, que inclui **Necessidade de Relacionamento e Amor** (esforço para ser aceito por membros íntimos da própria família e para ser uma pessoa importante para eles). Esse esforço poderia também incluir outrem a quem a pessoa se sente muito ligada), Necessidade de Estima e Status (esforço para atingir uma posição elevada em relação às outras pessoas, incluindo o desejo de poder, reputação e prestígio);

- Categoria das **Necessidades próprias**, que inclui **Necessidade de autorrealização** (um desejo de saber, de compreender, de sistematizar, de organizar e de construir um sistema de valores).

PIRÂMIDE DE MASLOW

[LEITURA COMPLEMENTAR]

MASLOW, Abraham H. Motivation and Personality. Nova York: Harper & Row, 1954.

Você pode verificar a pirâmide da Hierarquia das Necessidades nessa leitura complementar.

Curva de Adoção da Inovação de Rogers: Everett Rogers (apud KOTLER, 2006) define a predisposição de uma pessoa para experimentar inovações como “o grau de antecipação na adoção de novas ideias em relação a outros membros do seu sistema social”. Em cada área de produtos existem cinco grupos distintos que diferem em suas orientações de valor e seus motivos para dotar ou resistir a um produto novo (Figura 2.4). São eles:

Inovadores (13,5%)

São líderes de opinião, buscam cuidadosamente a inovação que possa lhes proporcionar expressiva vantagem competitiva. São menos sensíveis ao preço, mas se mostram dispostos a adotar novos produtos se lhes forem oferecidas soluções personalizadas e bons serviços de suporte. Adotam logo as novas ideias, mas com discrição.

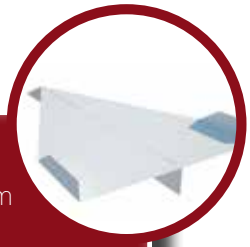
Pioneiros (2,5%)

São entusiastas da inovação, ousados, gostam de novidades e de dominar sua complexidade, mesmo correndo algum risco. Têm orientação cosmopolita.

Maioria Inicial (34%):

É deliberadamente pragmática, só adotando a inovação quando seus benefícios estão comprovados e já ocorreram muitas adoções, porém gostam de adotar antes da média, sem serem os primeiros. São ponderados. Eles constituem a corrente dominante do mercado.

Retardatário (16%):



São ligados à tradição e resistem à inovação até descobrirem que seu status quo não é mais defensável. São os últimos a aderir à inovação e só fazem isso quando ela assume um caráter de tradição em si.

Maioria Tardia (35%):

Compõem-se de conservadores céticos, avessos ao risco, tímidos em relação à inovação e sensíveis a preço. Não adotam a inovação enquanto o peso da opinião da maioria não parece legitimar sua utilidade.

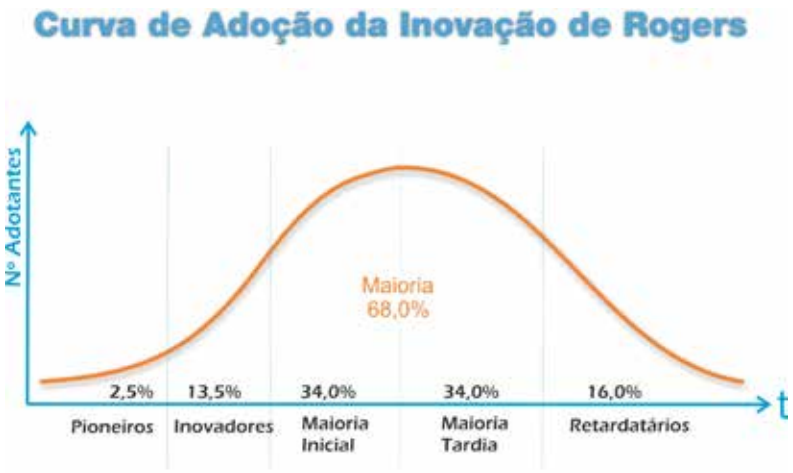


Figura 2.4: Curva de Adoção da Inovação de Rogers
Fonte: Rogers (1962 apud KOTLER, 2006).

A compreensão do comportamento dos diversos segmentos da população é fator chave para definição das táticas a serem adotadas para o atendimento das necessidades e desejos do tomador do serviço público.

Concorrência

O equívoco por parte de muitas empresas que consideram suas concorrentes aquelas outras que estão próximas de si, vendendo o mesmo produto, ocasiona uma série de interpretações erradas sobre concorrência, conduzindo a tomadas de decisões inapropriadas.

Na verdade, Concorrência compõe-se pelas organizações que atuam no mesmo negócio e mercado, ou seja, têm o mesmo público-alvo e estão sujeitas aos mesmos fatores externos.

Por exemplo, municípios turísticos que concorrem entre si não são apenas aqueles que estão próximos uns dos outros e que ofertam os mesmos atrativos naturais ou serviços turísticos, mas aqueles que possam, de certa forma, disputar, até mesmo com produtos/serviços diferentes, os mesmos turistas com origem de qualquer parte do mundo.

Para entender melhor concorrência, é preciso entender inicialmente os conceitos de capacidade, competências e competitividade. Veja:

- **Capacidade**: é o conjunto de recursos com os quais, através de cooperação e coordenação, seja possível executar tarefas e atividades produtivas.

- **Competências**: são ativos, tangíveis e intangíveis, que estejam vinculados de forma semipermanente à organização, como, por exemplo, marcas, reputação, conhecimento tecnológico desenvolvido internamente, informação acumulada sobre clientes, força de trabalho especializado, habilidade gerencial, contratos, equipamentos, cultura organizacional, processos eficientes, recursos financeiros etc. (WERNERFELT, 1984). Alguns autores utilizam a expressão competências distintivas (*distinctive competencies*) para se referir basicamente ao mesmo conceito (SNOW; HREBINIAK, 1980). Prahalad e Hamel (1990) cunharam a expressão competências essenciais (core competencies) para designar aquelas competências especialmente críticas e relevantes, as quais representam o aprendizado coletivo da organização, em especial como coordenar diversas habilidades de produção e integrar múltiplas linhas de tecnologia que permitem a rápida adaptação dos negócios individuais às oportunidades de mudança. Barney (1996) cita quatro categorias de recursos: financeiros, físicos, de capital humano e de capital organizacional. Contudo, a categoria de recursos físicos, por exemplo, é ampla demais e inclui recursos de características tão distintas entre si (como tecnologia de hardware e software, robôs, centros de distribuição automatizados, localização geográfica, etc.) que dificilmente seria possível propor o mesmo tratamento normativo e prescritivo para todos eles.

- **Competitividade**: para Boog (1995), está ligada diretamente à capacidade da empresa de atender aos desejos e expectativas do cliente.

Segundo o mesmo autor, competência empresarial é o conjunto de qualidades e características que a empresa desenvolve e aperfeiçoa, com continuidade, bens e serviços que atendam às necessidades e encantem seus clientes e usuários. A competência é uma habilidade e característica global, pois abrange todas as áreas de operação da empresa: o processo de produção, o processo de comercialização e os processos de apoio, tais como finanças, serviços gerais, recursos humanos, suprimentos etc.

O termo competência tem muitos aspectos assemelhados ao termo competição. Competência é a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; significa capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade. Já a competição é a busca simultânea, de dois ou mais indivíduos, por uma vantagem, uma vitória, um prêmio etc.

Para que a empresa execute com competência aquilo de que seus clientes e usuários necessitam, é necessário conhecer as mudanças que estão ocorrendo no meio ambiente, para depois se estruturar adequadamente.

Levitt (1985) enquadra a área de Marketing no cenário mundial de mudanças constantes, enfatizando que o diferencial para qualquer empresa competitiva é alcançado através do estudo e resposta ao que o consumidor quer ou dá valor, devendo se ajustar rapidamente às opções oferecidas pelos concorrentes.

As Organizações Públicas, atuando de forma competitiva em um dado mercado, provocam impacto considerável nas organizações privadas concorrentes em função do ambiente favorável criado para os clientes daquele mercado.

Por exemplo, o IFSC oferece formação profissional. Várias instituições privadas oferecem essa modalidade de formação assim como várias instituições, porém com um preço cobrado do cliente. Mas acontece que o IFSC divulga amplamente esses serviços que presta com qualidade, no mesmo nível ou em nível superior, em relação à concorrência privada, com o diferencial da gratuidade. Isso faz com que as instituições privadas procurem adicionar atributos a seus serviços com vistas a atingir alguns segmentos não absorvidos pela oferta do IFSC

As Organizações Públicas no Brasil geralmente não praticam o conceito de Marketing, ou seja, não ouvem o cliente com vistas a atender suas necessidades e desejos. Com isso, negligenciam a

ameaça de mercado que seria perder o cliente para a concorrência da iniciativa privada. Porém, a maioria do setor público não se importa em perder seus clientes por achar que essa ameaça é bem-vinda, pois sua capacidade de ofertar serviços é inferior à procura. Para o órgão público no Brasil, o cliente incomoda e não é a razão de sua existência.

Assim, a estagnação ou a morte da organização de que trata Kotler (1981) pela ausência de uma ação intencional de Marketing seria irrelevante no setor público, pois a sociedade arca com esse custo de estagnação e como custo de manter a organização viva e inativa.

A flexibilidade organizacional e a atitude protiva em relação ao ambiente externo podem ser efetivadas pelo gestor público com a implementação de ações baseadas no conceito de Marketing, em que o atendimento das necessidades e desejos do cliente é o objetivo. Isso representa encantar o cliente, tendo como consequência vitória sobre a concorrência, mesmo sem saber quem ela é ou onde ela está. Isso reduz a necessidade de identificação, de avaliação e reação à ameaça. Basta, para tal, aplicar Marketing no setor público como se fosse uma organização privada em um ambiente competitivo, onde todas as atenções são dirigidas ao cliente.

A promoção por parte do gestor público na mudança de pensamento do servidor público, no sentido de fazer que este compreenda que as organizações públicas têm clientes e concorrentes e que precisam atender de forma efetiva e democrática todos os segmentos da população, é o início para um serviço público de qualidade.

Outras variáveis externas: econômicas, políticas, sociais, legais, tecnológicas e ecológicas

No ambiente externo à organização, devemos levar em conta outros fatores externos incontroláveis que influenciam o negócio

da organização, sendo esses fatores de ordem econômica, política, social, legal, tecnológica e ecológica ou ambiental. Vamos esclarecer, por meio de exemplos, esses fatores:

- Econômicos: planos econômicos governamentais, crises econômicas internacionais etc.
- Políticos: eleição de um presidente da República com visão contrária aos interesses do estado ou município.
- Sociais: greves de servidores públicos, de fornecedores ou condições indesejáveis relacionadas à organização pública, como pobreza, violência etc.
- Legais: alteração de legislação dispondo diretamente ou indiretamente sobre matéria relacionada com a atividade pública.
- Tecnológicos: dificuldade de acesso às tecnologias ligadas à execução do serviço público.
- Ecológicos/Ambientais: dificuldades de prestar serviços sem agredir o meio ambiente e sofrer represália da sociedade ou órgãos fiscalizadores.

As Organizações Públicas estão sujeitas a estes fatores externos tanto quanto as Organizações Privadas. Por exemplo, crises internacionais relacionadas ao fornecimento de petróleo afetam os custos com combustíveis de veículos da segurança pública; a retenção de recursos federais nos cofres da União que deveriam ser destinados a obras nos municípios também provocam impacto direto na política municipal; greves de servidores públicos também interferem diretamente na vida da população; lei federal tratando da contrapartida municipal na aplicação de recursos na merenda escolar muitas vezes provoca impacto nas finanças do município; falta de recursos para aplicação em informatização acarreta morosidade na prestação de serviços públicos como a cobrança de impostos municipais; a consciência ambiental da população impede ou dificulta a realização de algumas obras de interesse da administração pública.

É importante destacar a necessidade de mapear esses fatores para cada serviço prestado pela organização pública. Esses fatores provocam impacto de forma direta ou indireta no “negócio” que é servir a população e, com criatividade, empreender ações com vistas a minimizar o efeito da ameaça ou transformar essa ameaça em uma oportunidade de servir bem.

É papel do gestor público estar atento aos fatores externos, fazendo o levantamento das ameaças e oportunidades e o que elas representam, para formulação do Plano de Marketing que irá propor serviços públicos em benefício da população.

Ao estudar o ambiente externo da organização, você descobriu que ele é composto por variáveis que a organização não pode controlar.

Nesse ambiente estão nossos clientes, nossos concorrentes e outras forças que influenciam diretamente na forma como prestamos nossos serviços.

Existe diferença marcante no aspecto concorrência, se compararmos o setor privado com o setor público (que também tem concorrência).

Também foi destacado que setor público (assim como o privado) sofre influências de diversas variáveis externas como greves de servidores; leis que burocratizam a prestação do serviço público; falta de apoio, restrição no orçamento para prestação do serviço público; dificuldade de acesso à tecnologia por parte do órgão público, fatores ambientais que devem ser respeitados.

Nossos clientes fazem parte da população que demanda pelos serviços públicos que prestamos. Assim, é necessário dividir essa população em segmentos, tomando como base alguns elementos (como faixa etária) de acordo com suas características, para maximização do uso dos recursos organizacionais. Além disso, é necessário atender alguns ou todos os segmentos conforme os serviços a serem oferecidos, sendo que para isso é preciso conhecer o perfil desse cliente e seu comportamento.

Para conhecer com precisão nossos clientes, nossos concorrentes e as demais variáveis capazes de interferir em nossa atividade, é necessário que você domine ferramentas de busca da informação. É desse assunto queremos tratar na próxima unidade.

Paulo Vitor Tavares

Sistemas de Informação de Marketing

Nesta unidade, você vai estudar Sistemas de Informação de Marketing, trabalhando, inclusive, com algumas ferramentas, dentre elas os vários tipos de Pesquisa em Marketing.

Sistemas de Informação de **Marketing**

Agora que você já sabe que Marketing trabalha com o atendimento de necessidades e desejos dos clientes e que a única forma de saber o que esse cliente deseja ou necessita é conhecer o perfil e comportamento dele, consequentemente, é necessário perguntar para ele ou pesquisar por outros meios. Vamos então nesta unidade saber um pouco sobre o processo de pesquisa de Marketing e como funciona o Sistema de Informações de Marketing.

Marketing e Informação

Segundo Kotler (1981), o conceito de Marketing exige um investimento substancial em informações sobre o ambiente externo e a organização a fim de medir, avaliar e interpretar os desejos, as atitudes e o comportamento de vários grupos visados, bem como em ações gerenciais eficazes com vistas a realizar desejos a partir das necessidades identificadas, de maneira inovadora e competitiva.

A competitividade no setor público está relacionada ao atendimento efetivo das necessidades do contribuinte, que é o cliente. O gestor público tem obrigação de, além de prestar o serviço público com qualidade, avaliar o grau de satisfação da população em relação aos serviços oferecidos e para isso precisa estabelecer um sistema de informação adequado para dar conta desse objetivo.

Sistema de Informação

Segundo Laudon e Laudon (2010), Sistema de Informação pode ser definido tecnicamente como um conjunto de componentes inter-relacionados que coletam (ou recuperam), processam, armazenam e distribuem informações destinadas a apoiar a tomada de decisões, a coordenação e o controle de uma organização.

Todo sistema, usando ou não recursos de tecnologia da informação, e que manipula e gera informação, pode ser genericamente considerado sistema de informação (REZENDE, 1999).

Não é justificativa a ausência de recursos tecnológicos avançados em prefeituras de pequenos municípios para deixar de implementar um sistema de informação, pois a condição para a existência de um sistema de informação não é a tecnologia.

Para entender sistemas de informação é necessário definir o que é Dado, Informação e Conhecimento, bem como apresentar algumas classificações de sistemas de informação que ajudarão na compreensão para implementação de sistema de informação de marketing em órgão público.

Dados

São sequência de fatos ainda não analisados, representativos de eventos que ocorrem nas organizações ou no ambiente físico, antes de terem sido organizados e arranjados de uma forma que as pessoas possam entendê-los e usá-los (LAUDON; LAUDON, 2010, p.12). Pode ser um conjunto de letras, números ou dígitos, que, tomado isoladamente, não transmite nenhum conhecimento, ou seja, não contém um significado claro.

Informação

São dados apresentados em uma forma significativa e útil para os seres humanos (LAUDON; LAUDON, 2010, p.12).

Conhecimento

Quando a informação é “trabalhada” por pessoas e pelos recursos computacionais, possibilitando a geração de cenários, simulações e oportunidades, pode ser chamada de conhecimento. O conhecimento é uma informação valiosa da mente humana, que inclui reflexão, síntese e contexto. Normalmente, é de difícil estruturação, trabalhosa captura em máquinas, frequentemente tácito ou subentendido, de transferência dificultosa e complexo de gestionar (DAVENPORT; PRUSACK, 1998).

Estrutura Básica dos Sistemas de Informação

Segundo Laudon e Laudon (2010, p.12) são três as atividades de um Sistema de Informação:

- Entrada: captura ou coleta de dados brutos de dentro da organização ou de seu ambiente externo.
- Processamento: converte esses dados brutos em uma forma mais significativa.
- Saída: transfere as informações às pessoas que as utilizarão ou às atividades nas quais elas serão empregadas.
- Feedback: resposta à ação adotada a determinados membros da organização para ajudá-los a avaliar ou corrigir o estágio de entrada.

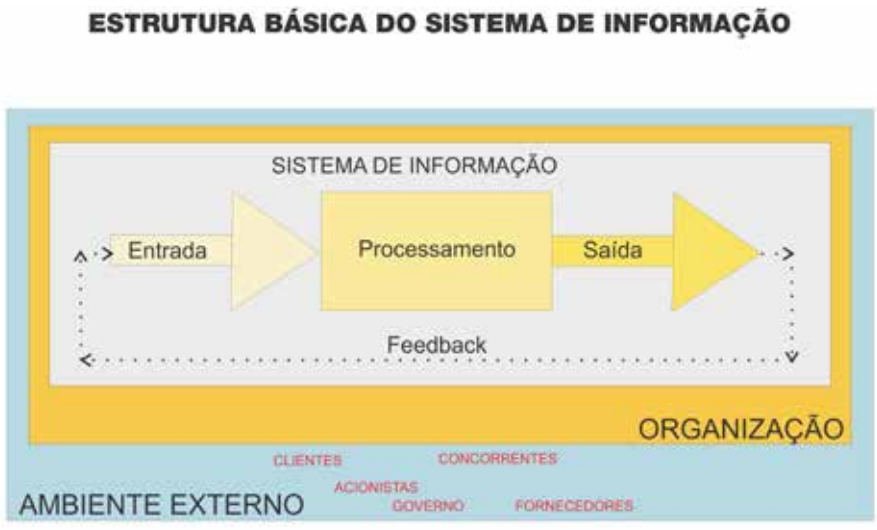


Figura 3.1: Estrutura Básica do Sistema de Informação
Fonte: adaptado de Laudon e Laudon (2010, p. 13)

Segundo Laudon e Laudon (2010, p.12), embora os Sistemas de Informação informatizados utilizem a tecnologia de computadores para processar dados brutos e transformá-los em informações inteligíveis, existe uma diferença entre um computador e um software, de um lado, e um Sistema de Informação, de outro. Os computadores eletrônicos e os programas relacionados são o fundamento técnico, as ferramentas e os materiais dos modernos sistemas de informação. Os computadores são os equipamentos que armazenam e processam a informação. Os programas de computador ou softwares são o conjunto de instruções operacionais que dirigem e controlam o processamento por computador.

Dimensões dos Sistemas de Informação

Segundo Laudon e Laudon (2010, p.13), os Sistemas de Informação têm abrangência mais ampla, sendo compostos pelas dimensões organizacional, humana e tecnológica, bem como têm o poder de fornecer soluções para os desafios e problemas no ambiente empresarial.

Figura 3.2: Dimensões do Sistema de Informações
Fonte: adaptado de Laudon e Laudon (2010).

Vejamos as dimensões analisadas por Laudon e Laudon (2010).

- **Organizações**: As organizações têm sua estrutura composta por diferentes níveis e especializações. Essa estrutura revela uma clara divisão de trabalho. A autoridade e a responsabilidade em uma empresa são organizadas na forma de uma hierarquia, ou uma estrutura piramidal de responsabilidade e autoridade crescentes. Os níveis superiores da hierarquia são compostos de pessoal administrativo, profissional e técnico, ao passo que os níveis inferiores são ocupados pelo pessoal operacional. Os especialistas são empregados e treinados para diferentes funções organizacionais tais como materiais, produção, finanças, tecnologia, recursos humanos, organização e informação e marketing. A empresa desenvolve, então, sistemas de informação para atender essas diferentes especializações e níveis, e executa e coordena o trabalho

por meio da hierarquia e de seus **processos de negócios**, que incluem **regras formais**, ou **práticas informais**, que foram desenvolvidas ao longo de muito tempo. Muitas dessas regras ou práticas com o tempo se incorporam à **cultura** organizacional ou passam a compor um conjunto fundamental de premissas, **valores** e modos de fazer as coisas que é aceito pela maioria dos seus membros. O conflito é a base para formulação das **políticas** organizacionais. Processos, regras, práticas, cultura, valores e políticas são elementos a serem observados e respeitados na formulação dos sistemas de informação (LAUDON; LAUDON, 2010, p.14 - 15).

- **Pessoas:** uma empresa é tão boa quanto as pessoas que a formam, o mesmo se aplicando aos sistemas de informação, ou seja, eles são inúteis sem pessoas gabaritadas para desenvolvê-los e mantê-los e sem quem saiba usar as informações de um sistema para atingir os objetivos organizacionais. Apenas o ser humano é capaz de resolver problemas organizacionais e converter a tecnologia da informação em soluções úteis, e para isso são necessários diferentes tipos de conhecimentos e de pessoas (LAUDON; LAUDON, 2010, p.15).

- **Tecnologia:** A Infraestrutura de Tecnologia de Informação é composta por *Hardware* (equipamento físico usado para atividades de entrada, processamento e saída de um sistema de informação), *Software* (consiste em instruções detalhadas e pré-programadas que controlam e coordenam os componentes do *hardware* de um sistema de informações), Telecomunicações (composta por dispositivos físicos e *softwares*, interliga os diversos equipamentos de computação e transfere dados de uma localização física para outra, estando incluídas as redes como, por exemplo, a **internet** – que é uma "rede de redes" global que usa padrões universais; a **intranet** – que são redes corporativas internas; e a **extranet** que são redes corporativas que permitem o acesso externo de usuários autorizados para a realização de atividades interorganizacionais) e as **Pessoas** (são os elementos primordiais para acionar e administrar essa infraestrutura) (LAUDON; LAUDON, 2010, p.15).

- **Resolução de Problemas Organizacionais:** É baseado em um modelo composto por quatro passos, que leva

em conta organização, pessoas e tecnologia, sendo eles: **identificação do problema; proposta de soluções**; **avaliação e escolha da solução**; e **implantação** (LAUDON; LAUDON, 2010, p.19).

Figura 3.3: Resolução de Problemas Organizacionais.
Fonte: adaptado de Laudon e Laudon (2010, p. 19).

Tipos de Sistemas de Informação

Segundo Laudon e Laudon (1991) e Laudon e Laudon (1996), os Sistemas de Informação podem ser classificados:

- Segundo o suporte fornecido pelo sistema ao processo de decisão, independente da área funcional na qual ela opera;
- Segundo os níveis organizacionais que o sistema abrange;
- Segundo a arquitetura do sistema, que nos permite identificar como os recursos computacionais estão configurados;
- Segundo as principais áreas funcionais da organização.

Detalhando:

Segundo o suporte à decisão

As decisões nas organizações são tomadas tanto nos níveis estratégicos quanto táticos e operacionais, contudo tais tomadas de decisão devem respeitar as peculiaridades de cada nível segundo hierarquia, conhecimento e responsabilidade. Laudon e Laudon (1996, p.120) classificam as decisões em **estruturadas** (decisões rotineiras, repetitivas, que envolvem a definição de procedimentos para realizá-las), **não estruturadas** (aquelas que permitem ao tomador de decisão julgar e avaliar sobre a resolução do problema. As decisões não são rotineiras e não há nenhum procedimento padrão para a sua realização) e **semi-estruturadas** (são aquelas em que apenas parte da resolução do problema está baseada em procedimentos padronizados e parte fica a cargo do tomador de decisão). A classificação dos tipos de decisão está correlacionada à estrutura do sistema de informação conforme se verá visto mais adiante.

Os Sistemas de Informação dão suporte ao processo de decisão nos níveis estratégico, tático e operacional da seguinte forma:

Nível Estratégico: deve considerar além dos cenários a análise da concorrência e de outros fatores externos com a consequente identificação de oportunidades e ameaças com vistas à definição das orientações estratégicas, formulação da missão, objetivos e políticas da organização, bem como o desenvolvimento de novos negócios. Nesse nível estão os **Sistemas de Informações para Executivos (*Executive Information System* - EIS)** que são orientados para eventos externos, lidam com processos não estruturados, têm capacidade analítica limitada, mas empregam softwares gráficos avançados, podendo se utilizar de informações contidas nos **SIGs, SADs** e **SEs** que, integrados, passam a se chamar de **Sistema de Suporte a Executivos (*Executive Support System* – ESS).** Também estão nesse nível os **Sistemas de Informações Globais** que consistem de sistemas baseados em processamento distribuído da informação que cruzam fronteiras nacionais para suporte de empresas globais ou multinacionais, em função das exigências da globalização baseada em parcerias e redes complexas formadas por instituições dispersas pelo mundo cuja efetividade no seu gerenciamento representa vantagem competitiva.

No nível Tático (gerencial): deve considerar a aglutinação das atividades homogêneas nas áreas funcionais da organização, como recursos materiais, recursos humanos, recursos de produção, recursos de organização e informação, recursos tecnológicos e marketing gerencial (composto de marketing). Nesse nível estão os **Sistemas de Informações Gerenciais (SIG) ou *Management Information System* - MIS** que servem para as funções de planejamento, controle e tomada de decisão no nível gerencial. Tem pouca capacidade analítica, restringindo-se a pegar as informações no **TPS** (nível operacional) e transformá-las em relatórios sumarizados de rotina e exceção, ou dar acesso *on-line* aos registros históricos e atuais sobre o desempenho da organização. Também estão nesse nível os **Sistemas de Apoio a Decisão (SAD) ou *Decision Support System* (DSS)** que servem para dar suporte às decisões gerenciais semiestruturadas sobre assuntos dinâmicos ou que não podem ser facilmente especificadas *a priori,* tendo mais capacidade analítica que os **SIGs**, são mais interativos, permitindo ao usuário acesso fácil a dados e modelos analíticos através de instruções computacionais amigáveis. Baseiam-se em informações retiradas dos **TPSs** e **SIGs** bem como trazem informações de fontes externas.

No nível Operacional: deve considerar a aglutinação de atividades realizada no nível tático e proceder a decomposição em atividades específicas. Nesse nível estão, por exemplo, os **Sistemas de Processamento de Transações (SPT) ou *Transaction Processing System* (TPS)** que registram diariamente as transações rotineiras e necessárias para conduzir o negócio. Estão na fronteira entre a organização e o ambiente externo e são os maiores produtores de informação para os sistemas dos níveis acima dele. Estão também nesse nível os **Sistemas de Base de Conhecimento (Automação de Escritórios – AE ou *Office Automation System* – OAS),** que são os responsáveis em dar suporte aos profissionais do nível operacional de escritório nos quesitos informação e comunicação organizacional tais como, elaboração de agendas de eventos e reuniões, digitação e processamento de textos, gerenciamento de documentos, e comunicação por correio eletrônico e outros meios, com o intuito de aumentar a produtividade dos trabalhadores ligados à informação no escritório e **Sistemas Especialistas – SE ou *Expert System* – ES**, que, segundo Stair (1998), é um agrupamento organizado de pessoas, procedimentos, banco de dados e dispositivos usados para gerar um parecer especializado ou sugerir uma decisão em uma área, domínio ou disciplina. Ele atua como um profissional especializado, *expert*, com muita experiência em determinado domínio.

Figura 3.4: Tipos de S. I.
Fonte: adaptado de Laudon e Laudon (1996, p. 16).

Segundo os níveis organizacionais

Existem os níveis a considerar:

- **Pessoal:** são aqueles sistemas que dão suporte às comunicações (processadores de texto, correio eletrônico, videoconferência etc) e à análise e tomada de decisão (planilhas e gráficos) e aqueles que dão suporte ao registro e monitoramento das atividades (agenda eletrônica, formulário eletrônico, gerenciamento de projetos etc). Os usuários são os próprios operadores.

- **De Grupo ou Departamental:** são aqueles sistemas que devem dar suporte e controlar o compartilhamento de recursos. Esses processos se referem ao *output* que este grupo produz, tanto para os clientes quanto para outros departamentos da organização. Esses sistemas podem ser usados para facilitar as operações, gerenciamento e planejamento estratégico de um grupo de trabalho, bem como ajudar na melhoria ou inovação de processos e

produtos. Esses sistemas são do tipo: sistema centralizado (envolve um computador central que se comunica com *dumb* terminais), sistema multiusuário (múltiplos computadores independentes entre si que se comunicam uns com os outros via linha de comunicação, a **LAN** – Local Area Network) e sistema híbrido (combina processamento centralizado e processamento em rede, seja uma LAN conectada a um computador centralizado ou uma rede de microcomputadores conectados para formar uma rede de mais amplo alcance denominada **WAN** – *Wide Area Network*).

- **De Empresa:** o sistema envolve a organização como um todo que é composta por pessoas, equipamentos, dados, recursos, políticas, e procedimentos que existem para o suprimento de produtos ou serviços ao cliente com a consequente obtenção do lucro. O sistema pode ser dividido em duas categorias - aplicações localizadas (incluem SIGs pessoais ou SIGs de grupo) e sistemas interdepartamentais (permite a integração de atividades de departamentos).

- **Interorganizacionais**: sistema aplicável quando várias empresas se relacionam e trabalham em conjunto, interagindo mais produtivamente. Ocorre pelas formas, troca eletrônica de dados (**EDI** – *Eletronic Data Interchange*, no qual as organizações concordam em padrões de dados comuns); sistemas de acesso interorganizacionais (uma organização usa o sistema de outra); sistemas integrados interorganizacionais (nos quais as organizações desenvolvem sistemas de informação compartilhados); e redes de conhecimento (as organizações usam tecnologia da informação para compartilhar conhecimento).

Segundo a arquitetura do sistema

A arquitetura de informação da Organização está relacionada ao modo pelo qual os requerimentos de informação são atingidos e como estes se relacionam aos negócios ou área de atuação da organização. As principais categorias dentro dessa classificação são sistemas baseados em ***mainframe*** (computadores de grande porte), ***stand-alones*** (microcomputadores isolados) e **sistemas distribuídos.**

Segundo as áreas funcionais

A maioria das organizações é estruturada com base em áreas funcionais. Em geral, o Sistema de Informações Gerenciais de uma organização é o conjunto integrado de sistemas funcionais de informação, cada um dando suporte a uma dessas áreas em particular, sendo elas, recursos materiais, recursos humanos, recursos de produção, recursos de organização e informação, recursos tecnológicos e marketing gerencial (composto de marketing). Tendo em vista nosso objeto de estudo, vamos detalhar o Sistema de Informação de Marketing.

Sistema de Informação de Marketing

Smith, Brien e Stafford (apud KOTLER, 1981) definem Sistema de Informações de Marketing como um complexo integrante e estruturado de pessoas, máquinas e procedimentos, projetado para gerar um fluxo ordenado de informação pertinente, coletada de fontes tanto intra quanto extra-empresa, para alicerçar a tomada de decisões em áreas de responsabilidade específicas da gerência de Marketing.

Para Kotler (1999), dada a grande importância de se ter informações de Marketing confiáveis e o fato dessas informações se encontrarem espalhadas pela Organização, pode ser aconselhável estabelecer um centro de informações de Marketing. Nele seriam alocadas pessoas experientes na definição da necessidade de informação, no preparo de instrumentos de pesquisa, na coleta e classificação das informações e na sua circulação entre os responsáveis pela tomada de decisão. Essa equipe deve também gerenciar um sistema de apoio a decisões de Marketing, que consiste em uma coleção de dados, sistemas, ferramentas e técnicas coordenadas e apoiadas por *software* e *hardware,* de modo que a Organização possa reunir informações relevantes do ambiente, interpretá-las e transformá-las em uma base para as ações de Marketing.

Na unidade 5 deste livro, ao trabalhar com Plano de Marketing, ficará evidente a possibilidade de obter informações de marketing dentro da própria organização sem a necessidade de recorrer a caras pesquisas de dados primários no ambiente externo.

Figura 3.5: Plano de Marketing no Sistema Organizacional
Fonte: Elaborado pelo Autor

Na figura ainda é possível identificar em que áreas da organização estão as informações necessárias às planilhas conforme o número das mesmas.

A Tecnologia da Informação contribui na operação mais rápida, precisa e segura do Sistema de Informações de Marketing, possibilitando diagnósticos mais efetivos nos processos de informação sobre o cliente, concorrência e outras variáveis externas.

Tecnologia da Informação

Rezende e Abreu (2000) conceituam tecnologia da informação como recursos tecnológicos e computacionais para geração e uso da informação. Esse conceito enquadra-se na visão de gestão da tecnologia da informação.

Outro conceito de tecnologia da informação pode ser todo e qualquer dispositivo que tenha capacidade para tratar dados e/ou informações, tanto de forma sistemática como esporádica, quer esteja aplicada ao produto, quer esteja aplicada no processo (CRUZ, 1998).

Segundo Agrasso Neto e Abreu (2000, p. 99), a terminologia utilizada em relação a este tema difere, uma vez que a corrente europeia trata o tema como “tecnologia de informação e comunicação”, e a corrente americana como “tecnologia da informação”. Considerando que o embasamento teórico que adotamos aqui

está focado principalmente em autores americanos, utilizar-se-á a terminologia “tecnologia da informação (TI)”.

Tecnologias aplicadas a sistemas de informações organizacionais

Para Rezende e Abreu (2000), somente com a aplicação de tecnologias é possível o real e efetivo funcionamento dos sistemas de informação sob a ótica da lucratividade e competitividade empresarial.

Para efetiva geração e manipulação das informações executivas, é necessária a utilização dos recursos da tecnologia da informação (quadro 3), sendo praticamente impossível uma empresa fazer com que o funcionamento dos modelos de sistemas de informação seja efetivo sem o uso de tecnologias modernas.

TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	CARACTERÍSTICA
Sistema de Informações Globais.	Sistemas baseados em processamento distribuído da informação que cruzam fronteiras nacionais para suporte de empresas globais ou multinacionais (LAUDON; LAUDON, 1991).
Executive Support System (**ESS**) ou Sistema de Suporte a Executivos (**SSE**).	É um *software* que objetiva fornecer informações empresariais de uma base de dados. É uma ferramenta de consulta às bases de dados das funções empresariais para a apresentação de informações de forma simples e amigável, atendendo às necessidades dos executivos da alta administração, principalmente. Permite o acompanhamento diário de resultados, tabulando dados de todas as áreas funcionais da empresa para depois exibi-los de forma gráfica e simplificada (FURLAN; IVO; AMARAL, 1994). Segundo Laudon e Laudon (1991), é um **EIS** que utiliza informações contidas nos **SIGs**, **SADs** e **SEs** que, integrados, passam a se chamar de Sistema de Suporte a Executivos (**SSE**).
Executive Information Systems (**EIS**) ou Sistema de Informações Executivo (**SIE**).	Segundo Laudon e Laudon (1991), são orientados para eventos externos e lidam com processos não estruturados.

TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	CARACTERÍSTICA
Expert Systems(***ES***) *ou Sistemas Especialistas (**SE**).*	É um agrupamento organizado de pessoas, procedimentos, banco de dados e dispositivos usados para gerar um parecer especializado ou sugerir uma decisão em uma área, domínio ou disciplina. Ele atua como um profissional especializado (expert) com muita experiência em determinado domínio (STAIR, 1998).
Office Automation System (***OAS***) *ou Automação de Escritórios (**AE**)*	São os responsáveis em dar suporte aos profissionais do nível operacional de escritório nos quesitos informação e comunicação organizacional (LAUDON; LAUDON, 1991).
Transaction Processing System(**TPS**) ou Sistemas de Processamento de Transações (**SPT**).	Registram diariamente as transações rotineiras e necessárias para conduzir o negócio (LAUDON; LAUDON, 1991).
Enterprise Resource Planning (**ERP**) ou Planejamento de Recursos Empresariais.	O *software* integrado ERP é parte de uma tecnologia com recursos de informática que registra e processa cada evento empresarial oriundo das funções empresariais básicas, por um único *input* ou entrada para processamento. Após a entrada e armazenamento dos dados, o *software* integrado disponibiliza a informação para todos na empresa que dela necessitem, distribuída por nível estratégico, tático e operacional (REZENDE; ABREU, 2000).
Management Information System (**MIS**) ou Sistema de Informações Gerenciais (**SIG**).	Servem para as funções de planejamento, controle e tomada de decisão no nível gerencial (LAUDON; LAUDON, 1991).
Decision Support Systems(**DSS**) ou Sistemas de Apoio a Decisões (**SAD**).	Auxiliam o executivo em todas as fases de tomada de decisão, principalmente nas etapas de desenvolvimento, comparação e classificação dos riscos, além de fornecer subsídios para a escolha de uma boa alternativa, com base na geração de diversos cenários de informações (FREITAS et al., 1997; STAIR, 1998; LAUDON; LAUDON, 1999).
On-line Transaction Processing (**OLTP**) e *On-line Analytical Processing* (**OLAP**).	O recurso *Oltp* suporta as operações cotidianas dos negócios empresariais através de processamento operacional, e o *Olap* suporta a analise da tendência, os cenários e as projeções de negócios, como instrumento de suporte as decisões gerencias e estratégicas. Enquanto o *Oltp* trabalha com dados que movimentam o negócio em tempo real, o *Olap* trabalha com dados históricos, a fim de gerar informações e conhecimentos para analisar o negócio. O *Oltp* tem a função de alimentar a base de dados que o *Olap* utilizará para a transformação do conteúdo em informações e conhecimentos úteis para toda a empresa (REZENDE; ABREU 2000).
Banco de Dados (**BD**).	É uma coleção de dados organizada como num arquivo convencional. São usados para guardar e manipular dados, visando a sua transformação em informações (REZENDE; ABREU, 2000).

TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	CARACTERÍSTICA
Data Warehouse (**DW**).	É um grande banco de dados que armazena dados de diversas fontes para futura geração de informações integradas, com base nos dados do funcionamento das funções empresariais operacionais de uma organização inteira. Esse armazém de dados consolida dados extraídos de diversos sistemas de informação em um grande banco de dados que pode ser utilizado para relatórios e análises executivas, a partir de reorganizações de dados e combinações de informações. Na maioria dos casos, ele só pode ser utilizado para obtenção e consulta de informações e não pode ser atualizado, não afetando assim o desempenho dos sistemas de informação operacionais (LAUDON; LAUDON, 1999).
Data Mining (**DM**).	Essa tecnologia, com suas ferramentas, permite a "mineração" de dados, a fim de gerar um real valor do dado, transformando-o em informação e conhecimento. É capaz de selecionar dados relevantes, a fim de gerar informações e conhecimentos empresariais como, por exemplo, a criação de parâmetros de comportamentos de clientes, do perfil dos consumidores de determinados produtos ou serviços, destacando seus hábitos de compra (REZENDE; ABREU, 2000).
Database Marketing (DBM).	Tem como objetivo a utilização das informações sobre os consumidores e sobre o mercado comercial, com a finalidade de aumentar a qualidade e efetividade da relação com o cliente da empresa, com base nas metas dos gestores de marketing da organização. Visando buscar, armazenar e utilizar informações sobre seus atuais e futuros clientes para gerar o conhecimento deles, a fim de facilitar a comercialização dos produtos da empresa (SHAW; STONE, 1993; HOLTZ, 1994).
Inteligência Artificial (IA).	A expressão Inteligência Artificial pode ser generalizada como a simulação da "inteligência" humana, na realização de atividades elaboradas por pessoas, que podem ser substituídas pelo uso dos recursos da ciência da computação e seus respectivos algoritmos inteligentes. Trabalha com o conhecimento, que é um conceito que vai além da informação. O conhecimento pode ser definido como um conjunto de ferramentas e tecnologias materiais e humanas, capazes de criar, buscar, guardar e compartilhar informações específicas (STAIR, 1998; LAUDON; LAUDON, 1999).
Knowledge Management (**KM**) *e Business Intelligence* (**BI**).	Segundo Rezende e Abreu (2000), essas tecnologias e seus recursos complementam os conceitos de gestão do conhecimento e inteligência de negócios. A gestão do conhecimento ou **Knowledge Management** (**KM**) e a inteligência de negócios ou ***Business Intelligence*** (**BI**), aplicados juntamente com os recursos dos sistemas de informação e da tecnologia da informação, podem facilitar a geração de informações oportunas para favorecer os decisores empresariais em suas atividades estratégicas. Esses recursos devem estar alinhados com os objetivos estratégicos da organização, contemplados em planejamento formal, competente e contextualizado com inovação tecnológica competitiva.

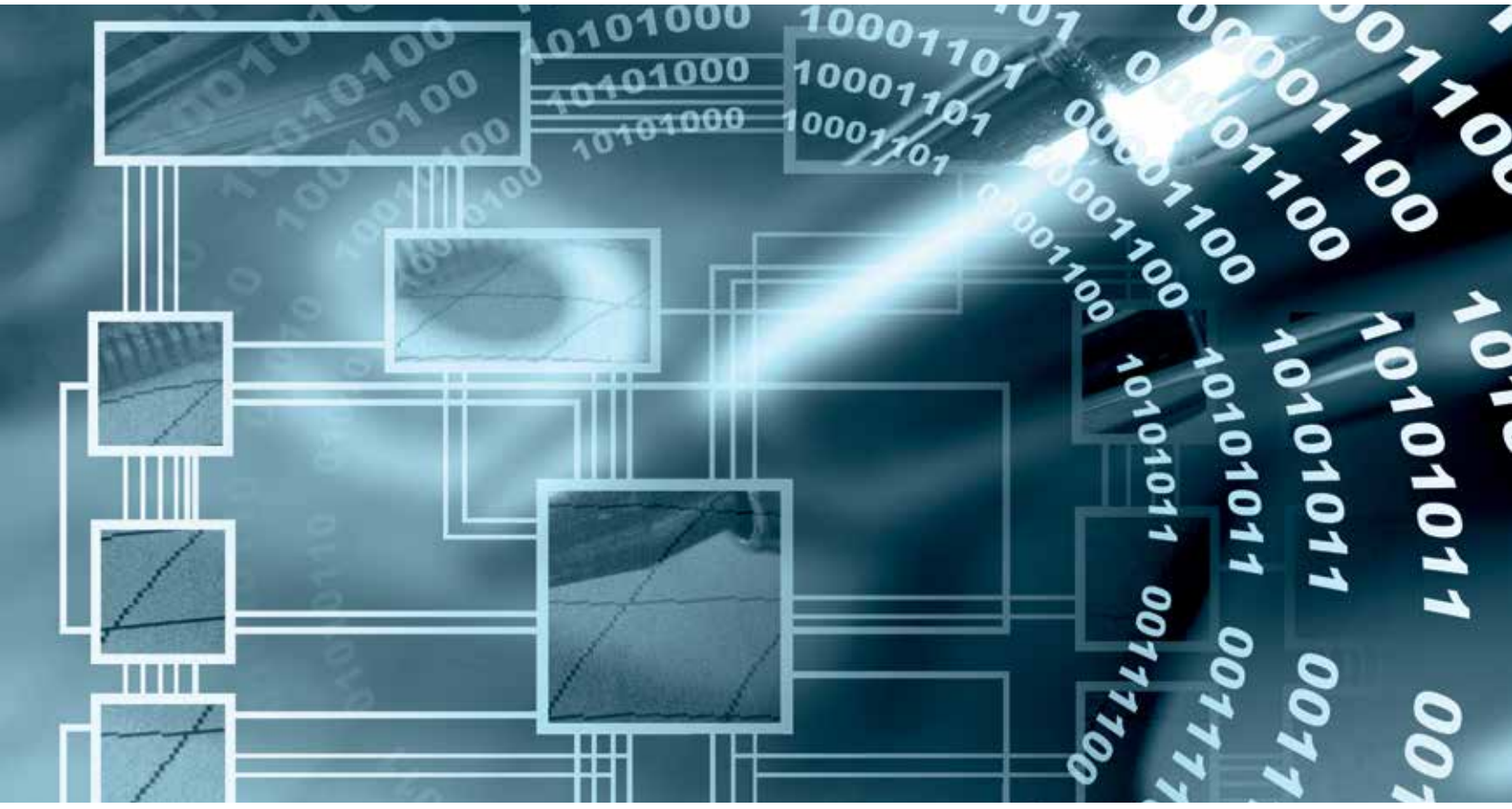
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	CARACTERÍSTICA
Customer Relationship Management (CRM).	É a infraestrutura para se implementar a filosofia marketing um-a-um de relacionamento com os clientes (PEPPERS; ROGERS, 2000; p.35). Do ponto de vista tecnológico envolve capturar os dados do cliente ao longo de toda a empresa, consolidar todos os dados capturados interna e externamente em um banco de dados central, analisar os dados consolidados, distribuir os resultados dessa análise aos vários pontos de contato com o cliente e usar essa informação ao interagir com o cliente através de qualquer ponto de contato com a empresa (PEPPERS; ROGERS, 2000; p.35). Segundo o Gartner Group, apud Peppers e Rogers (2000; p.35), é uma estratégia de negócio voltada ao entendimento e antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma empresa.

Quadro 1 - Recursos de TI

Na próxima figura apresentamos a síntese do que foi discorrido até aqui sobre os modelos de sistemas de informação integrados com tecnologia da informação.

Figura 3.6
Do autor

Principais Tecnologias da Informação Integradas a Marketing



Database Marketing

Para dar conta do processo de conhecimento do cliente e oferta de produtos/serviços que atendam suas necessidades e desejos, o gestor público precisa criar mecanismos de informação adequados, preferencialmente adotando tecnologia da informação.

Para Kotler (2006; p.160), Database Marketing é o processo de construir, manter e usar os Bancos de Dados de Clientes bem como outros registros sobre produtos/serviços, fornecedores, que serve para efetuar contatos e transações e para construir relacionamentos com o cliente.

Assim, segundo Kotler (2006; p.160), o Banco de Dados de Clientes, ferramenta no processo de Database Marketing, é um conjunto de dados abrangentes sobre clientes atuais ou potenciais atualizado, acessível, prático e organizado para fins de marketing.

O Banco de Dados de Clientes extrapola as funções da lista informatizada de nomes e endereços de clientes para Mala Direta ou Telemarketing. Ele contém muitas outras informações capazes de tornar mais efetivo o relacionamento com cliente, pois inclui registro de todas as transações com cada cliente, idade, renda, atividades, interesses, opiniões, preferência de mídia e os demais indicadores que foram apresentados na unidade 2 deste livro ao tratar de segmentação de mercado: bases para a segmentação.

O Database Marketing é um processo apropriado à estratégia de segmentação de mercado, enquanto que o CRM – *Customer Relationship Management* adequado à estratégia de marketing de relacionamento.

Segundo Kotler (2006, p. 161), as organizações usam Banco de Dados de Clientes para: identificar clientes potenciais; decidir que clientes devem receber uma oferta em particular; intensificar a fidelidade do cliente; reativar as compras dos clientes e evitar erros sérios com o cliente.

O desafio para as organizações públicas, antes mesmo de criar seus sistemas de informação e investir em tecnologia da informação, seria assumir o cidadão como seu cliente, preocupando-se em identificá-lo para ofertar o serviço público de forma personalizada, fidelizando esse cliente, trazendo-o de maneira sistematizada ao serviço público, ofertado sem erros.

Organizações preocupadas com o cliente adotam o processo de Database Marketing, monitorando permanentemente suas necessidades e comportamento por meio de sistemas de informação e ferramentas tecnológicas como o Banco de Dados de Clientes e uma das suas evoluções, o Data Warehouse, que permite organizar os dados coletados sobre o cliente pelos pontos de contato, bem como consultar, analisar e fazer inferências conforme destaca Kotler (2006, p.161).

Outra ferramenta tecnológica integrada a Data Warehouse é o Data Mining, que usa técnicas estatísticas e matemáticas sofisticadas como análise de agrupamento, detecção de interação automática, modelagem e **redes neurais**, permitindo ao analista de marketing extrair informações úteis sobre pessoas, tendências e segmentos de uma ampla massa de dados, conforme Kotler (2006; p.162).

Customer Relationship Management - CRM

Para Kotler (2006, p.151), *Customer Relationship Management* – **CRM** (gerência do relacionamento com o cliente) é o gerenciamento cuidadoso de informações detalhadas sobre cada cliente e de todos os **pontos de contato** com ele, a fim de maximizar sua fidelidade.

Segundo o *Gartner Group, apud* Peppers e Rogers (2000, p.35), *Customer Relationship Management* – **CRM** é uma estratégia de negócio voltada ao entendimento e antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma empresa.

Peppers e Rogers (2000, p.35) define *Customer Relationship Management* - CRM como um modelo de negócios centrado no cliente, ou simplesmente one-to-one marketing, ou ainda marketing de relacionamento.

O uso eficaz do CRM permite que as organizações ofereçam um excelente atendimento ao cliente em tempo real, possibilitando a customização de seus produtos/serviços, programas, mensagens e mídia (KOTLER, 2006, p.151).

Peppers e Rogers (2000, p.53) lembram que marketing de relacionamento não é para todos os clientes, mas, somente para os melhores clientes. Para os demais clientes, quando for o caso, aplicam-se as práticas conhecidas como marketing de massa e *database* marketing, pois em marketing de relacionamento não existe o "cliente médio" e a palavra segmentação é quase proibida.

Segundo Peppers e Rogers (2000, p.64), *Customer Relationship Management* – **CRM**, ou gerência do relacionamento com o

REDES NEURAIS

[GLOSSÁRIO]

Redes neurais artificiais (RNAs) são modelos computacionais inspirados pelo sistema nervoso central de um animal (em particular, o cérebro) que é capaz de realizar o aprendizado de máquina bem como o reconhecimento de padrões. Têm sido usadas para resolver uma grande variedade de tarefas que são difíceis de resolver utilizando programação baseada em regras comuns, incluindo visão computacional e reconhecimento de voz.

PONTO DE CONTATO COM O CLIENTE

[GLOSSÁRIO]

É qualquer ocasião em que o cliente tem contato com a marca ou o produto – isso inclui desde uma experiência em si até uma comunicação pessoal ou de massa, ou mesmo, uma observação casual (KOTLER, 2006, p.151).

cliente, é composto por CRM Analítico, CRM Colaborativo e CRM Operacional.

- **CRM Analítico**: permite identificar e acompanhar diferentes tipos de clientes dentro da carteira de clientes de uma empresa e de posse destas informações, determinar qual estratégia seguir para atender as diferentes necessidades dos clientes identificados, utilizando, geralmente, para isso recursos de **Data Mining (DM)** para localizar os padrões de diferenciação entre os clientes.
- **CRM Colaborativo:** é a aplicação da tecnologia da informação que permite a automação e a integração entre todos os pontos de contato do cliente com a empresa. Esses pontos de contato devem estar preparados para interagir com o cliente e disseminar as informações levantadas para os sistemas do **CRM Operacional**.
- **CRM Operacional:** é a aplicação da tecnologia da informação para melhorar a eficiência do relacionamento entre clientes e a empresa, como, por exemplo, a Automação de Força de Vendas (**SFA**), Automação de Canais de Venda (**SCA**) e Sistemas de *e-commerce e call centers*.

Segundo Peppers e Rogers (2000, p.53) embora C*ustomer Relationship Management* - CRM não seja um conceito tecnológico, ele se apoia de forma muito intensa em sistemas de informação, pois a informação é fundamental em uma empresa que se proponha a "fazer" CRM. Do ponto de vista de implementação, o grande desafio tecnológico é a integração de dados entre os sistemas de CRM e os sistemas de ERP.

Com esta breve abordagem sobre CRM, complementamos o que foi apresentado na unidade 2 deste livro ao tratar de segmentação de mercado: estratégias relacionadas à segmentação.

A figura a seguir é uma síntese do Sistema de Informações de Marketing apoiado em Tecnologia da Informação, onde apresentamos a estrutura organizacional com seus sistemas de informação e tecnologias da informação correspondentes, capazes de dar apoio na efetivação do processo de marketing, ou seja, a organização como um todo trabalhando para atender as necessidades de desejos do cliente, objetivo que deve ser perseguido pelo gestor público, que é o responsável em buscar a informação relevante sobre seu público-alvo e para isso precisa conhecer as fontes e mecanismos para obtenção dessas informações.

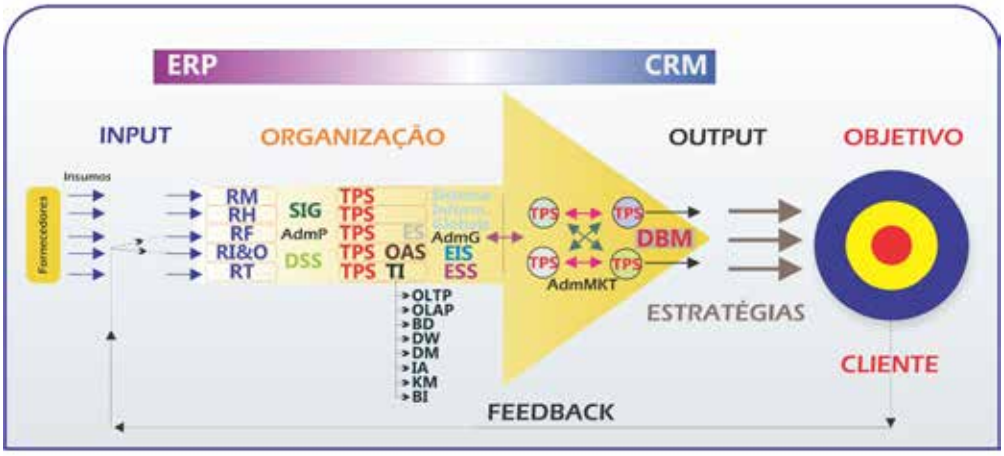


Figura 3.7:Sistema de Informação na Organização
Fonte: Elaborado pelo Autor

Fontes e Mecanismos de Informação

Para McCarthy (1982), os gestores de Marketing precisam de informações para planejar estratégias que alcancem êxito. Em termos ideais, seria bom que tivessem informações sobre mercados-alvo em potencial e sobre a maneira como eles poderiam reagir a vários compostos de Marketing, além de informações sobre a concorrência e outros fatores incontroláveis.

Segundo Kotler (1999), uma vez que se saiba de que tipos de informações a organização precisa, surge a questão como coletá-las com eficiência.

Informações têm valor, mas também têm um custo. Uma organização pode gastar uma enorme quantia na aquisição de informações, o que leva a comentários como: “Temos informações até em excesso, mas nos falta conhecimento”.

Para Kotler (1999), há uma enorme diferença entre dados, informação, conhecimento e sabedoria. A não ser que os dados sejam processados em informações que, por sua vez, se transformem em conhecimento, que mais tarde se torne sabedoria de mercado, caso contrário quase tudo é desperdiçado.

Pesquisadores de mercado identificam três abordagens de coleta de informações, que diferem em custo e valor. Em ordem ascendente de custo essas abordagens são: observação, dados secundários e dados primários (KOTLER,1999).

Veja:

- **Observação:** Kotler (1999) afirma que os gestores de uma organização podem aprender muito pela observação. Segundo ele, os japoneses têm um ditado: “Não preste atenção no que uma pessoa diz, mas sim no que ela faz”. Para ele, embora a observação normalmente não seja capaz de fornecer evidências fortes ou sistemáticas, ele certamente pode ser útil em pesquisa exploratória.

- **Pesquisas de dados secundários:** são as chamadas pesquisas de escritório ou *deskresearch*, que podem ser coletadas em fontes internas (registro de vendas, orçamentos, dados contábeis, etc.) ou fontes externas como em órgãos especializados em pesquisa ou aqueles que mantêm em bibliotecas próprias, dados coletados por terceiros, como, por exemplo:

i. IBGE: que fornece dados sobre tamanho da população, com a respectiva classificação por faixa etária, sexo, nível de renda, etc.;

ii. EMBRATUR: que possui dados relativos à quantidade de turistas, sua origem e destino, nível de satisfação, gasto médio do turista, etc.; e

iii. Federação das Indústrias: que fornece cadastro geral das indústrias por atividade, município, produto, matéria-prima, dentre outros.

São dados preexistentes coletados para outro propósito. Os pesquisadores normalmente começam examinando os dados secundários para ver se seus problemas podem ser parcial ou totalmente resolvidos, sem necessidade de coletar dados primários, que são mais onerosos (KOTLER, 1999).

- **Pesquisa de dados primários**: segundo Kotler (1999), quando os dados necessários não existem ou estão defasados, imprecisos, incompletos ou não são confiáveis, o pesquisador terá que coletar dados primários a um preço mais elevado. São realizadas diretamente junto ao respondente. Podem ser qualitativas e quantitativas. Aqui tem-se que fazer uma escolha entre entrevistas individuais, entrevistas grupais, levantamentos por correio ou telefone e pesquisa experimental. Enquanto a observação e entrevistas grupais são mais adequadas como pesquisa exploratória, os levantamentos prestam-se mais à pesquisa descritiva. Veja:

- **Entrevistas individuais:** são entrevistas um tanto quanto extensas com cada indivíduo, em que os pesquisadores coletam informações relativas a um projeto ou problema proposto. O entrevistador apresenta uma série de perguntas tanto objetivas quanto subjetivas. Entrevistas individuais são dispendiosas devido ao custo de programá-las e realizá-las.

- **Entrevistas Grupais:** também chamada de *focus group*, é feita convidando-se de seis a dez pessoas para passar algumas horas com um moderador experiente a fim de discutir um produto, serviço ou organização. Normalmente, os convidados recebem brindes ou uma pequena quantia em dinheiro para participar. O moderador precisa ser objetivo, conhecer o assunto a ser versado em dinâmica de grupo. Ele encoraja a discussão livre e aberta, na esperança de que a dinâmica de grupo revele sentimentos e perspectivas importantes. Ao mesmo tempo, o moderador mantém a discussão em foco. A discussão, anotada ou gravada em áudio ou vídeo, pode ser posteriormente estudada por gestores para compreensão das crenças, das atitudes e dos comportamentos dos consumidores. Entrevistas grupais são uma ótima maneira de explorar novas ideias, assim como opiniões e percepções dos consumidores. Entretanto, os pesquisadores devem evitar generalizar as manifestações para todo um mercado-alvo, uma vez que a amostragem é muito pequena e não formada aleatoriamente.

- **Levantamentos por correio ou telefone:** as organizações realizam levantamentos para descobrir o nível de conhecimento, as crenças, as preferências e a satisfação das pessoas e para medir a amplitude dessas descobertas na população-alvo. Se o levantamento for conduzido de maneira adequada e o nível de resposta for alto, os resultados da amostragem podem refletir, razoavelmente bem, parâmetros para toda a população, dentro de uma margem de erro prevista. Contudo, o pesquisador deve estar atento para desvios de resultados em decorrência de perguntas mal formuladas, entrevistadores mal treinados ou desonestos e entrevistados que não respondem com franqueza e exatidão. São encontradas dificuldades relacionadas com o baixo índice de reposta, pelo nível de ocupação das pessoas e desconfiança, quando os integrantes da amostra são selecionados aleatoriamente. O baixo índice de resposta reflete em resultados pouco confiáveis, principalmente se os que responderam tiverem alguma característica específica, apresentando diferenças em relação aos que não responderam.

- **Pesquisa experimental:** é a pesquisa mais válida sob o ponto de vista científico. Ela exige seleção de grupos experimentais equivalentes, com sua exposição a diferentes tratamentos, controles das variáveis externas e verificação se as diferenças observadas nas respostas são significativas estatisticamente. Uma vez eliminados e controlados os fatores externos, os efeitos observados podem ser relacionados às variações nos tratamentos. A finalidade desse tipo de pesquisa é obter os relacionamentos de causa e efeito por meio de eliminação de discrepâncias de análise nas diferenças observadas. Segundo Penteado Filho (1987), a maior parte das pesquisas de Marketing quer informações qualitativas ou quantitativas sobre os clientes e os demais fatores externos que afetam a organização.

- **Pesquisa qualitativa:** tem como objetivo obter informações sobre os sentimentos, atitudes e as opiniões das pessoas. Sob o ponto de vista da forma de abordagem do problema é classificada como pesquisa qualitativa aquela que considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzida em números, sendo que a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicos no processo desse tipo de pesquisa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento chave. É descritiva. O pesquisador tende a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais da abordagem (SILVA; MENEZES, 2000). A essência da pesquisa qualitativa consiste em duas condições:

a) o uso da observação de perto e detalhada do mundo natural pelo investigador, e

b) o esforço para evitar um prévio compromisso para algum modelo teórico (YIN, 1991).

- **Pesquisas quantitativas**: procuram medir, através de observação e de processos de medição, o comportamento das pessoas. Elas são como uma fotografia instantânea da realidade.

Dentre as Pesquisas quantitativas destacamos as pesquisas de opinião, por serem muito úteis, inclusive na gestão pública, na obtenção de informações precisas sobre a expectativa da população por um determinado produto/serviço ou o grau de satisfação desse público em relação ao produto/serviço ofertado.

Na próxima figura apresentamos estrutura para elaboração de pesquisa de opinião.

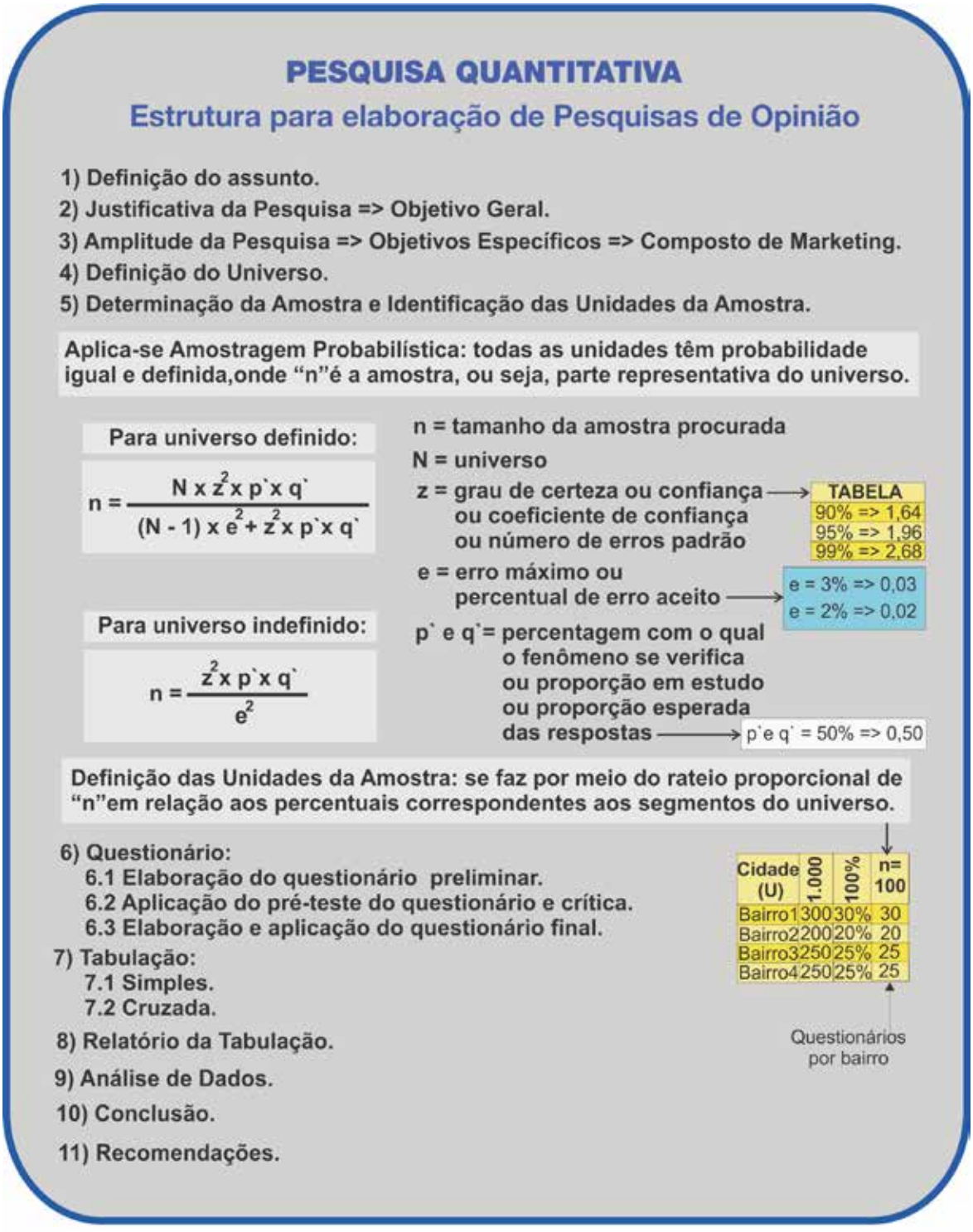


Figura 3.8: Pesquisa Quantitativa
Fonte: do autor.

Assim, fica demonstrada a viabilidade da obtenção de informação externa à organização sobre as necessidades e desejos do cliente e o grau de satisfação do cliente em relação ao produto/serviço prestado, e viabilidade de obtenção de informação no ambiente interno da organização, que detém informação e conhecimento sobre o cliente e concorrente, e que os sistemas de informações bem estruturados e apoiados em tecnologia da informação são elementos capazes dar subsídios para o planejamento estratégico e com isso aumentar a efetividade da prestação do serviço público.

A partir das ferramentas de pesquisa em dados primários e pesquisas em dados secundários que conheceu nesta unidade, você está em condições de saber com precisão quem é seu cliente e de que tipo de serviço público ele necessita.

Com essas informações, você vai aprender, na próxima unidade, a formatar o serviço adequado para atender às necessidades do seu cliente, estabelecer a relação custo-benefício para o cliente, programar os locais onde o cliente terá acesso ao serviço e programar a comunicação adequada para atingir o cliente previsto. Esse conjunto de informações será a base para seu Plano Estratégico de Marketing.

Paulo Vitor Tavares

Variáveis Internas à Organização

Ao final do estudo desta unidade, você será capaz de compreender o Marketing através do seu Composto (Produto, Preço, Distribuição, Comunicação).

Variáveis Internas à **Organização**

Até aqui você trabalhou com as variáveis externas ao órgão público em pauta no seu estudo. Suas ações estavam voltadas para o uso de ferramentas de informações capazes de conhecer o perfil e comportamento do seu público-alvo, para entregar o serviço público que atenda às suas necessidades ou desejos.

Vamos agora voltar para dentro do órgão público a fim de processar esse serviço público apontado pelo nosso cliente, em consonância com os demais recursos e competências internas disponíveis, já estudados na primeira unidade. Nossa proposta agora é apresentar com mais detalhes o Composto de Marketing.

Composto de Marketing

Ampliando sua definição, Kotler (1998) confirma que Marketing é a atividade dirigida para a identificação e satisfação das necessidades e desejos de clientes, satisfação obtida através da conclusão de processos de troca.

Na conclusão do processo de troca de que trata o autor, está implícita a comunicação necessária sobre o produto e a rede de distribuição necessária para levar o produto ao cliente. Na satisfação da necessidade, está implícito o preço justo que foi praticado.

Para operacionalizar a organização da relação de troca, Kotler (1988) usa a definição de administração de Marketing que se baseia fortemente na adaptação e na coordenação de comunicação, distribuição, produto e preço (composto de Marketing) para alcançar uma reação eficiente. O ganho mútuo citado por Kotler (1988) diz respeito à satisfação.

A interação de uma organização, com seu meio ambiente interno e externo, realiza-se através do Marketing mix.

O Marketing mix, também chamado composto mercadológico, composto de Marketing ou mix de Marketing, é o conjunto de instrumentos controláveis pelo profissional de Marketing, através dos quais ele pode obter melhor ajustamento entre a oferta que sua empresa faz ao mercado e a demanda existente (COBRA, 1990).

Embora o Marketing mix seja constituído por muitas atividades, os estudiosos da área procuram uma classificação que torne mais fácil distingui-las. McCarthy (apud KOTLER, 1999), no início da década de 1960, definiu as ferramentas de Marketing para a consecução dos objetivos de uma organização – os chamados 4Ps: ***promotion, place, product e price***. Com o tempo, cada P, por sua vez, passou a abranger várias atividades.

Com a evolução tecnológica, propuseram-se ideias mais elaboradas e adaptações. Segundo Kotler (1999), a estrutura dos quatro Ps requer que os profissionais de Marketing decidam sobre o produto

e suas características, definam o preço, selecionem métodos para promovê-lo e decidam como distribuir o produto.

De acordo com Cobra (1990), a compreensão das ferramentas de Marketing, que fazem parte do composto mercadológico, pode ajudar a neutralizar as forças ambientais, canalizando recursos, obtendo resultados financeiros e posicionamento de mercado compensadores.

Em termos de estratégias voltadas para o Marketing, Kotler (1993, p.29) define o mix de Marketing ou composto de Marketing como "o grupo de variáveis controláveis de Marketing que a empresa utiliza para produzir a resposta desejada no mercado-alvo". Assim, Composto de Marketing é a seleção e a combinação de instrumentos que uma organização resolve adotar para alcançar seus objetivos de mercado dentro de um prazo pré-determinado.

As variáveis citadas são os chamados ***4Ps - product, price, place e promotion***. No Brasil, as variáveis são chamadas, respectivamente: **produto, preço, distribuição e comunicação** (PENTEADO FILHO,1987).

Nas organizações públicas, onde preponderam os serviços, o modelo dos 4Ps é perfeitamente aplicável, desde que adequadamente ajustado.

O **Produto** na organização pública é o serviço público por ela prestado, que, embora não tendo **Preço** a ser pago no "balcão" pelo cliente, que é o cidadão, tem um preço pago por meio de impostos. Contudo, a variável Preço nas organizações públicas sempre será vinculada à relação custo-benefício que o cidadão perceberá para ter acesso ao referido serviço que ele deseja.

A variável **Distribuição** nas Organizações Públicas está relacionada ao conjunto de mecanismos que irão disponibilizar o serviço ao cliente e com os locais de acesso que o cidadão terá para obter o benefício desse serviço público. São exemplos a implantação de postos de saúde em locais acessíveis, a localização de escolas públicas próximas às maiores concentrações de famílias, as condições físicas adequadas de locais para atendimento do cidadão etc.

[Para que o gestor público possa tomar a decisão adequada em relação ao Composto de Marketing a ser adotado, é necessário conhecer detalhadamente a composição e os efeitos das variáveis produto, preço,distribuição e comunicação.]

A variável **Comunicação** está relacionada com todas as ferramentas que a Organização Pública usa para divulgar amplamente seus serviços para a população.

Produto

O produto engloba a combinação de bens e/ou serviços que a organização oferece ao mercado-alvo. Kotler (1993, p. 173) define produto como “qualquer coisa que pode ser oferecida a um mercado para aquisição, atenção, utilização ou consumo e que pode satisfazer um desejo ou necessidade”.

O produto e/ou serviço, em Marketing, é estudado levando em conta seus **atributos**, seu **ciclo de vida**, sua própria **linha de produtos** e os conceitos de produto nos seus diversos **níveis**, além da análise do **portfólio de produtos**.

a) Atributos do Produto

Como atributos do produto, podemos considerar sua marca – composta por nome, logotipo, cor, e registro; suas características – tendo como parâmetros design (dimensão e forma), textura, odor/aroma, sabor, cor, composição (físico-química) e peso; sua embalagem – com design, material, cor; seu rótulo; seu estilo; a assistência técnica oferecida; os serviços ao cliente; a garantia e a qualidade (KOTLER, 1999).

Um produto é algo que pode ser oferecido a um mercado para criar atenção, ser adquirido, usado ou consumido, satisfazendo um desejo ou uma necessidade (KOTLER, 1996).

Os serviços onde se enquadram, por exemplo, os órgãos públicos, também são contemplados pela definição de Marketing, que, para Kotler (1988), é o conjunto de atividades humanas que tem por objetivo facilitar e consumar a relação de troca. Essa relação de troca não envolve apenas objetos tangíveis, ou bens, mas também os serviços.

É importante destacar que os atributos do produto tangível precisam passar por adaptação para que se possa formatar um produto no serviço público ou avaliar um produto por ele gerado. Os produtos/serviços públicos podem ser tangíveis ou intangíveis. Um produto intangível do órgão público, por exemplo, pode ser o atendimento médico em um posto de saúde, e como produto tangível podemos dar como exemplo um remédio que o mesmo posto de saúde disponibiliza gratuitamente para a população. É importante lembrar que nos dias de hoje produtos tangíveis puros são raros, tendo em vista a necessidade de ofertá-los com um serviço agregado. No caso do remédio (Produto Tangível) disponibilizado pelo Posto de Saúde, haveria um Produto Intangível agregado, no caso o atendimento adequado.

Analisando o produto/serviço público, devemos considerar a **marca** de um ente público como atributo de ajuda na percepção do cidadão como um órgão público e que seus serviços prestados são gratuitos, sejam eles escolas públicas, hospitais públicos, clínicas públicas, além de identificar o poder de polícia do órgão público como Guarda Municipal, Vigilância Sanitária Municipal, Fiscalização de Tributos Municipais, dentre outros. Nesses casos, a marca pode ser institucional como, por exemplo, Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu (PR), ou marca de produto, como Escola Municipal Professora Eljacia Moreira, da cidade de Jales (SP). Nesses dois casos, marca institucional e marca de produto, deve ser observado que a marca é composta pelo **nome** citado anteriormente, podendo fazer composição com um **logotipo** e **cores**. Marcas públicas não são **registradas**.

As **características** físicas de um produto/serviço público podem ser de relevância na sua identificação. No indicador **design**, pode ser dado, como exemplo, os CIEPs, estruturas físicas destinadas à educação no Estado do Rio de Janeiro, com grandes dimensões e forma peculiar identificada com facilidade pela população de outros estados do Brasil. A **cor** padronizada de prédios de órgãos públicos cria identidade favorável ao acesso do cidadão.

O IFSC, por exemplo, tem todos os seus prédios em Santa Catarina pintados com sua cor de identificação. O atributo **assistência técnica** oferecida pode estar presente, por exemplo, em orientações dadas em um posto de saúde da Prefeitura no uso de determinado remédio, como anticoncepcionais, apoio com palestras sobre nutrição ou diabetes, etc. Os **serviços ao cliente** de um órgão público podem ser exemplificados pelo trabalho de contato telefônico da Policlínica da prefeitura de São José (SC), que faz os agendamentos de consultas por telefone para que o cidadão não precise ficar na fila. Um outro exemplo é o telefone 0800 disponibilizado pelo IFSC aos candidatos que têm interesse nos cursos da instituição e que podem ligar de qualquer lugar do Brasil sem pagar nada. Como garantia podemos citar a oferta do serviço público sem o cidadão pagar nada, como acontece na educação e saúde. Um outro atributo que deve ser considerado no serviço público é a qualidade desses serviços. O IFSC, por exemplo, tem o compromisso de prestar ensino de qualidade para seus estudantes.

É necessária atenção, por ocasião da análise dos atributos do produto, para não achar que um serviço não tem design, textura, odor/aroma, sabor, cor, composição físico-químico, peso, embalagem, rótulo e por isso não pode seranalisado sob o ponto de

vista do composto de Marketing. É preciso ter capacidade para fazer a adaptação de forma criativa, como recomenda o próprio Kotler. Alguns profissionais tomam caminhos equivocados ao analisar os atributos do produto e passam a achar que não é aplicável a todos os segmentos, principalmente aqueles relacionados aos serviços. Argumentam que os atributos do produto só são válidos para produtos tangíveis, não atingindo os serviços, que têm sua maior parte intangível. Tal afirmação não corresponde à realidade.

b) Formas de conceituar Produto

O produto pode ser conceituado e compreendido, sob o ponto de vista do cliente, de duas formas: com base na solução que ele representa ao cliente nos níveis Produto Básico, Produto Tangível e Produto Ampliado, e com base na expectativa do cliente nos níveis Produto Genérico, Produto Esperado, Produto Aumentado e Produto Potencial.

Segundo Foganholo Neto (2001), no aspecto solução o Produto Básico consiste no núcleo central da solução do problema e/ou da satisfação da necessidade ou desejo do cliente representado pelo benefício básico que pode prover. O Produto Tangível é o produto real em si, tangibilizado, que pode ser observado com bastante clareza. É a forma como se apresenta ao cliente com seus atributos, marca, características, design, estilo, qualidade. O Produto Ampliado são os serviços agregados ao produto em si, ampliando ainda mais seus benefícios como Assistência, Serviços e Garantia apresentado na próxima figura.

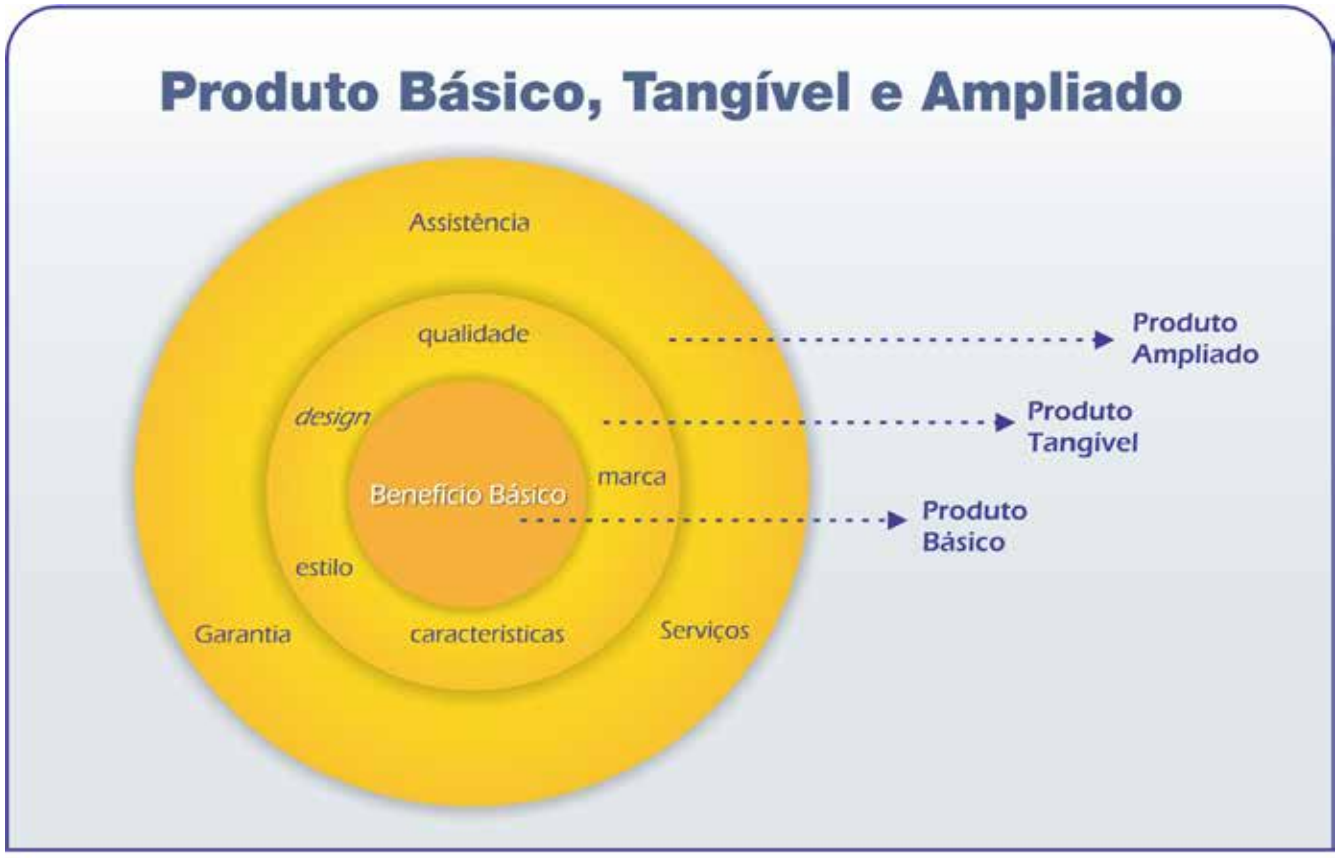


Figura 4.1: Produto básico, tangível e ampliado
Fonte:Foganholo (2001)

No aspecto expectativa do cliente, Foganholo Neto (2001) apresenta, ainda, Produto Genérico como sendo o mais básico, a essência de um determinado produto com o qual o cliente visa atender suas necessidades básicas. Em um segundo nível de expectativa, está o Produto Esperado, que tem atributos que o cliente espera encontrar no mínimo. A ausência de um desses atributos mínimos na percepção do cliente poderá afetar negativamente a imagem e reputação do produto. O Produto Aumentado é quando se oferece um novo benefício agregando-o ao produto em si, que é ou não está sendo esperado pelo cliente. No entanto, o incremento de um ou vários atributos ao produto deve ser relevante para o cliente. O Produto Potencial tem atributos ainda não praticados pelo mercado, mas que poderão ser implementados. Quando uma característica potencial é efetivamente implementada, torna-se aumentada, como apresentado na próxima figura.

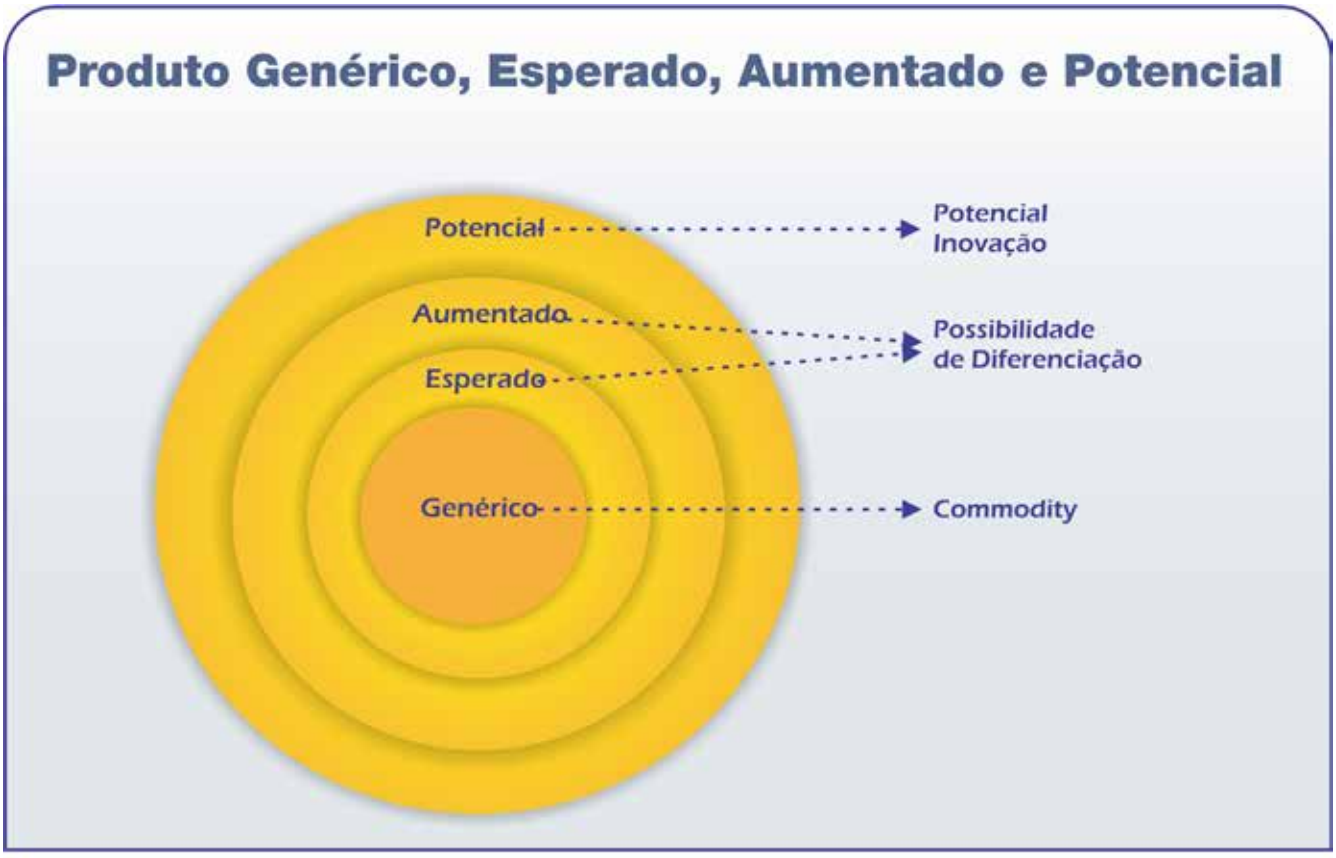


Figura 4.2: Produto genérico, esperado, aumentado e potencial
Fonte:Foganholo (2001)

A análise, por parte do gestor público, dos níveis de produto e a implementação das ações correspondentes à área externa das figuras, irão, consequentemente, levar à excelência na prestação do serviço público, pois o órgão público estará agregando valor ao serviço na medida em que amplia ainda mais seus benefícios e coloca à disposição um serviço que não está sendo esperado pelo cidadão.

c) Ciclo de Vida

Segundo Cobra (1990), os produtos, como todos os seres vivos, nascem, crescem, amadurecem, envelhecem e morrem. Há, no entanto, alguns produtos que atingem a maturidade e permanecem nesse estágio sem entrar em declínio.

- **Fase de nascimento ou introdução:** é caracterizada principalmente pela adesão de poucos clientes e pelos altos custos do produto, tendo em vista a necessidade de desenvolvimento.

- **Fase de crescimento:** a demanda pelo produto começa a crescer rapidamente, tendo em vista o processo de testemunho dos clientes iniciais e os custos se reduzem em função dos efeitos da chamada curva de experiência.

- **Fase de maturidade:** o número de clientes se estabiliza.

- **Fase de declínio:** as preferências dos consumidores alteram-se e surgem novas tecnologias e produtos no mercado. Apenas os clientes fiéis ou conservadores continuam aderindo ao produto.

- **Fase de morte ou revitalização:** é a última fase, na qual existem duas saídas – ou o produto morre, sendo tirado de oferta, ou é feita uma revitalização do produto para que ele, reformatado, reinicie um novo ciclo de vida.

A curva do Ciclo de Vida do Produto deve ser analisada em conjunto com outras ferramentas apresentado na próxima figura.

Figura 4.3: Curva do Ciclo de Vida do Produto
Fonte: Cobra (1990)

É importante observar que a análise do Ciclo de Vida do Produto é de fundamental importância no serviço público, pois é por meio dela que o gestor público irá tomar a decisão quanto à permanência ou retirada de um serviço do seu portfólio, pois isso implica atendimento de necessidades, custos e relação custo-benefício.

d) Matriz Portfólio de Produtos

Esta matriz desenvolvida pelo BCG (Boston Consulting Group) é também chamada matriz de crescimento-participação. Ela permite a análise qualitativa e quantitativa do produto no mercado em relação à sua principal concorrência, em duas dimensões: Posição Competitiva (Taxa de Participação no Mercado) e Taxa de Crescimento do Mercado.

Também chamada de Product-mix, corresponde a um conjunto de produtos ou serviços que uma empresa deve fabricar ou oferecer para maximizar as suas oportunidades de crescimento a curto e longo prazo (GRACIOSO, 1986).

Nos quatro quadrantes da próxima figura, temos o seguinte: o produto Estrela é aquele que tem alta participação no mercado e alta taxa de crescimento. Produto Vaca Leiteira tem alta participação no mercado e baixa taxa de crescimento. O produto Bebê tem baixa participação no mercado e alta taxa de crescimento, e o produto Abacaxi tem baixa participação no mercado e baixa taxa de crescimento.

- **Vaca Leiteira**: é geralmente um produto/serviço antigo que se encontra no estágio de maturidade no ciclo de vida. É um produto que tem muitos clientes, mas esse número de clientes não aumenta ou aumenta pouco. Como tem grande número de clientes é o carro chefe da organização, que atrai clientes para outros produtos/serviços e mantém parte dos custos dos demais produtos/serviço.

- **Produto Bebê**: é um produto/serviço novo que depende, para ser introduzido no mercado, da ajuda da estrutura existente, mantida pelo Produto Vaca Leiteira. No Ciclo de Vida, está na Fase de Nascimento ou Introdução, tendo poucos

clientes inicialmente, mas com grande perspectiva futura, pois está em um mercado com alta taxa de crescimento. Como existem muitos clientes potenciais para esse produto/ serviço, em breve ele passa para o próximo quadrante e se transforma em Produto Estrela.

- **Produto Estrela**: no Ciclo de Vida, é o Produto em Crescimento, pois está em um mercado com alta taxa de crescimento, já tem muitos interessados em sua aquisição e assim já tem grande participação no mercado. Ele é um produto autossustentável. Com o passar do tempo, quando a demanda não mais aumentar, ele passa a ser um Produto Vaca Leiteira.

- **Produto Abacaxi**: é aquele que no Ciclo de Vida do Produto está na fase de envelhecimento, pois tem baixa participação no mercado e seu mercado não cresce, ou seja, está estagnado com baixa procura. O produto Abacaxi tem alto custo de manutenção que é absorvido por outros produtos, principalmente a Vaca Leiteira.

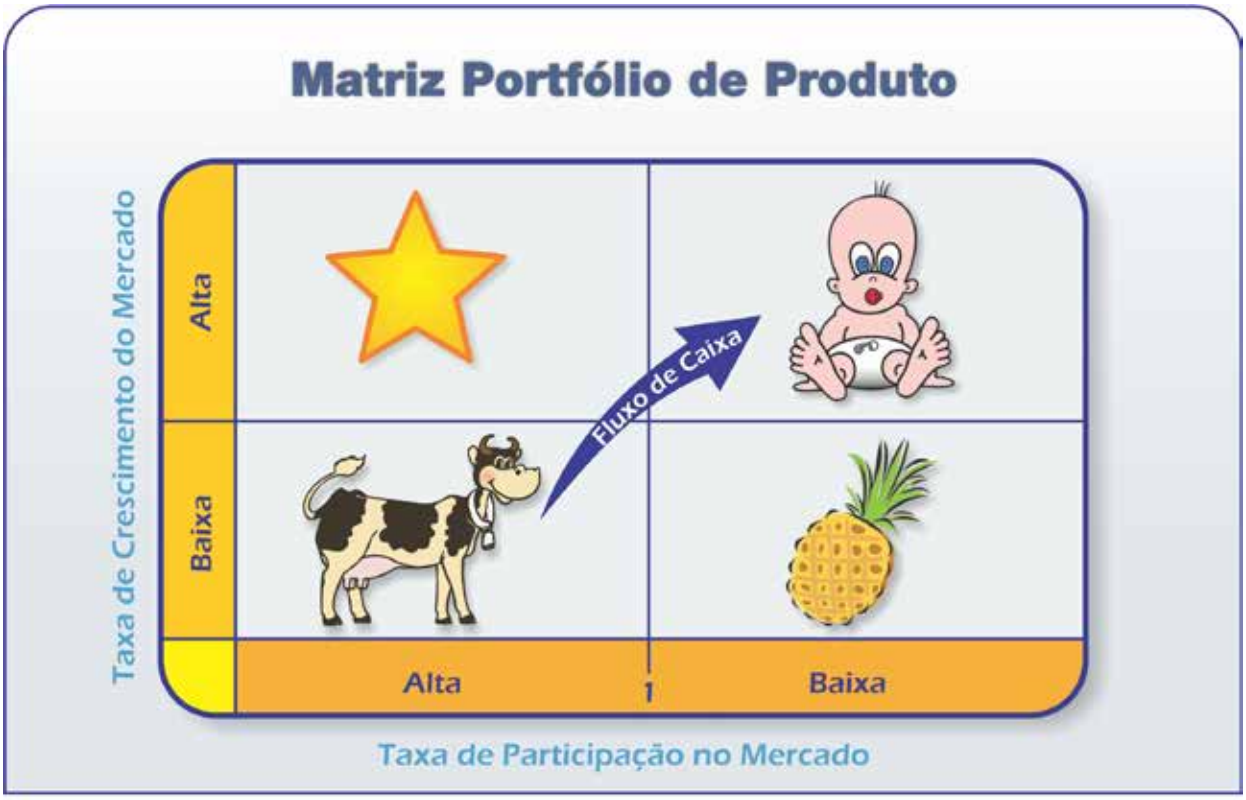


Figura 4.4: Matriz Portfólio de Produto
Fonte:BCG - *Boston Consulting Group* (apud GRACIOSO, 1986)

Algumas vezes, esse produto/serviço não pode ser retirado da oferta, tendo em vista sua oferta casada com outros produtos da linha, ou por necessidade indispensável por parte de um dado segmento populacional. Em outras situações, esse produto pode ser adaptado a novas necessidades e passa a ser lançado como produto Bebê apresentado na figura anterior.

Criada para uso nas Organizações Privadas, a Matriz Portfólio do Produtos também tem papel importante na tomada de decisão por parte dos gestores das Organizações Públicas, pois com ela é possível identificar o posicionamento de um produto/serviço em relação ao mercado. Com a Matriz, o gestor público obtém conclusões sobre a retirada de produtos/serviços de oferta, substituição de produtos/serviços, adequação de produtos/serviços às necessidades da população, lançamento de produtos/serviços novos, estimativa de vida de dado produto/serviço e planejamento da linha de produtos/serviços.

A organização pública que mantém todos os quadrantes da Matriz na condição de atividade não corre risco de descontinuidade na oferta de produtos e serviços para sua população.

As ferramentas apresentadas anteriormente têm como finalidade melhorar a qualidade do serviço ofertado ao cidadão, na medida em que o órgão público amplia ainda mais os benefícios de seus serviços e coloca à disposição um serviço que não está sendo esperado pelo cidadão. A decisão do gestor público, baseada no ciclo de vida de um serviço, implica na manutenção do atendimento de necessidades, na redução de custos e na melhoria da relação custo-benefício do serviço público.

Identificando o papel de cada produto da linha de produtos em relação à população, o gestor público poderá planejar suas ações referentes à inclusão de novos serviços, substituição e exclusão de serviços.

Nesse processo de melhoria, é previsto também o crescimento na prestação do serviço público que pode ser analisado por meio da Matriz de Ansoff.

e) Matriz Produto x Mercado

A Matriz de Ansoff permite avaliar os produtos (existentes e novos) de uma empresa em relação ao mercado consumidor (existentes e novos).

O resultado desta análise deve resultar num conjunto de ações a serem tomadas pela organização relacionadas a seus produtos e a manutenção e/ou conquista de novos mercados.

Ansoff (1977) prevê, em sua matriz de quatro quadrantes, as condições Produto/Serviço Atual e Produto/Serviço Novo no eixo x, e Mercado Atual e Mercado Novo no eixo y. O cruzamento dessas variáveis remete às estratégias de Penetração de Mercado (Produto/Serviço Atual x Mercado Atual), Desenvolvimento de Mercado (Produto/Serviço Atual x Mercado Novo), Diferenciação de Produto/Serviço (Produto/Serviço Novo x Mercado Atual) e Diversificação (Produto/Serviço Novo x Mercado Novo).

Os órgãos públicos normalmente têm sua visão de crescimento baseada na estratégia de Penetração de Mercado, talvez pela falta de criatividade ou comodismo dos gestores públicos, pois é mais fácil continuar fazendo o que sempre foi feito, ou seja, atendendo o mesmo perfil de público com o mesmo tipo de serviço, ou por ser menos fácil descobrir novos segmentos de público ou formatar novos produtos, para que sejam implementadas as três outras estratégias, que certamente estariam contribuindo para a ampliação do atendimento à população (Quadro 2).

Estratégias

	Produto Atual	Produto Novo
Mercado Atual	**Penetração de Mercado**	**Diferenciação de Produto**
Mercado Novo	**Desenvolvimento de Mercado**	**Diversificação**

Quadro 2: Matriz de Ansoff | Fonte: Ansoff (1977).

Antes de definir estratégias sobre a oferta de um Produto/Serviço para determinado mercado, é preciso identificar os atributos desse produto, compreender o produto como fator de solução e de expectativa para o cliente, conhecer o seu ciclo de vida e a interação desse produto com o mercado e com os demais produtos da linha. Com isso nosso Produto/Serviço estará formatado.

f) Formatação do Produto

A Formatação do Produto/Serviço é a formalização da solução que um Produto/Serviço irá proporcionar ao cliente que busca atender sua necessidade ou desejo. Alguns indicadores devem fazer parte da análise do Produto/Serviço que será formatado: produto a ser analisado, necessidade que atende, público-alvo, garantia, características, benefícios, serviços de apoio, diferenciais competitivos, possíveis objeções, contra-argumentos.

Preço

Cada indivíduo tem sua escala de valor para classificar a utilidade de um bem ou serviço e o preço que ele se dispõe a pagar pela sua posse. Pode ser avaliado distintamente por diferentes pessoas, bem como o dinheiro pode ter significado diverso para o mesmo indivíduo em tempos diferentes.

O preço é o montante de dinheiro exigido pelo vendedor para a transferência de posse de um produto ou serviço ao consumidor. Sob o ponto de vista do consumidor, representa o sacrifício do poder aquisitivo para obter determinado produto.

O composto preço, nas organizações privadas, é estudado em Marketing, considerando alguns critérios para sua determinação, que seriam: com base no custo, com base no que o mercado está disposto a pagar e com base no preço praticado pela concorrência.

[Contudo, mesmo com uma contrapartida indireta em dinheiro, paga pelo serviço público pelo contribuinte, a variável preço, do Composto de Marketing, precisa ser adaptada. Ela deve ser traduzida, nesse caso, para relação custo-benefício proporcionada pelo serviço público à população.]

Nas organizações públicas, como o serviço é público, ele é "entregue" à população de forma gratuita, porém isso não quer dizer que a população não esteja pagando por esses serviços. Os recursos públicos para prestação dos serviços públicos são provenientes dos impostos pagos pela sociedade, e a contrapartida dos impostos seria a prestação de serviços públicos gratuitos e de qualidade para toda a população, indistintamente.

Os serviços públicos efetivamente são gratuitos, mas como a máquina pública é, normalmente, ineficiente na prestação de boa parte dos serviços públicos, estes não conseguem abranger toda a população, principalmente pela restrição no atendimento e pela falta de qualidade. Com isso o custo para obter o serviço fica muito alto em relação ao benefício que este serviço possa proporcionar a alguns segmentos da sociedade. Assim, boa parte da sociedade que paga os impostos renuncia aos serviços públicos, que deveriam estar disponíveis para todos, principalmente pelo fator qualidade. Nesse caso, entra a concorrência privada, que cobra por serviço similar, porém de qualidade superior, e passa a atender o segmento da população que tem capacidade de pagar pelo serviço privado, ficando o serviço público de baixa qualidade, na maioria dos casos, destinado às classes socioeconômicas menos favorecidas.

Matriz Custo-benefício

A relação entre o benefício proporcionado à população pelo serviço público e o custo para acessar o serviço público que a população tem, quando submetidos à avaliação: Alto, Médio e Baixo, distribui nos setores da matriz perfis de público diferentes com concentrações diferentes.

O Benefício proporcionado tem as alternativas de avaliação Alto, Médio e Baixo. O Custo para acessar tem as alternativas de avaliação Alto, Médio e Baixo.

Os públicos em foco são os Oportunistas, que não são usuários dos serviços públicos, mas aderem ao serviço público somente em uma condição de alto benefício que o serviço possa conceder com baixo ou médio custo para acessar, aparecendo com Excepcional Concentração e Grande Concentração, respectivamente. Os Conformistas são usuários eventuais dos serviços públicos, que aderem ao serviço público na condição de Alto benefício e Médio custo para acessar (Excepcional Concentração), Alto Benefício

e Alto custo para acessar (Razoável Concentração) e Médio benefício e Médio Custo para acessar (Grande Concentração). Os Acomodados são usuários preferenciais dos serviços públicos, que aderem na condição de Médio benefício com custo para acessar Médio (Excepcional Concentração), com benefício Médio e custo para acessar Alto (Grande Concentração) e também na condição de benefício Baixo e custo para acessar Alto (Razoável Concentração) (Quadro 3).

Perfis de Público e Concentração

Benefício Proporcionado	Custo para Acessar: Baixo	Custo para Acessar: Médio	Custo para Acessar: Alto
Alto	Oportunistas (+++)	Oportunistas (++) Conformistas (+++)	Conformistas (+)
Médio		Conformistas (++) Acomodados (+++)	Acomodados (++)
Baixo			Acomodados (+)

Legenda: (+++) Excepcional Concentração
(++) Grande Concentração
(+) Razoável Concentração

Quadro 3: Matriz Custo X Benefício | Fonte: Adaptado de Foganholo (2011).

Dizer, por exemplo, que a única escola técnica pública de um município não tem concorrência pelo fato dela ser gratuita, e que as demais escolas existentes são privadas e pagas, é um equívoco. É uma visão míope do gestor público, pois existem outros fatores que levam a população a aderir a um serviço público ou não. Um desses fatores é a relação custo-benefício. O benefício pode ser considerável pelo fato da escola ser de qualidade.

Contudo, fatores como a necessidade de exame para ingresso e eventuais greves de servidores públicos, que atrasam a conclusão do curso, podem representar um alto custo para o estudante que deseja se formar rapidamente para ingressar no mercado de trabalho. Isso faz, muitas vezes, com que ele opte por estudar

em uma escola privada. O fator tempo para esse estudante corresponde a um custo muito elevado, e para o estudante que optou pelo serviço público esse tempo também tem custo elevado, contudo, ele não tem meios para pagar essa economia de tempo em uma escola privada.

Assim, uma parcela da população não adere ao serviço público ofertado e outra parcela adere, mas tem um custo por isso. Embora a sociedade como um todo esteja pagando pelo serviço por meio de impostos, ninguém está pagando o custo de acesso ao serviço do cidadão que adere ao serviço público e que está sendo prejudicado. É prejudicado da mesma forma o cidadão que pagou o imposto e nem teve acesso ao serviço.

Não deve ser confundido custo do serviço público para os cofres públicos com custo-benefício para o cidadão.

O custo de um estudante de escola pública ou de paciente de um hospital público é muitas vezes maior que o equivalente na iniciativa privada, e vem demonstrando a ineficiência dos serviços públicos em função do “peso de sua máquina”. Caso um serviço público, como saúde e educação, fosse ofertado mediante pagamento por parte do cliente, certamente não seria competitivo, pois a concorrência de origem privada teria preços muito mais atraentes para o cliente.

Sabendo do alto custo de oferta de um serviço público, do baixo benefício apresentado à população pelos serviços públicos, em função de sua deterioração por impossibilidade de atender a toda a demanda, e pelo alto custo pessoal que a população tem para acessar o serviço público, cabe ao gestor público amenizar, ou até mesmo resolver essa situação. Para tanto deve reduzir os custos de produção do serviço sem prejudicar a qualidade, apresentando soluções mais adequadas por meio de Produto Ampliado que são os serviços agregados ao produto em si, ampliando ainda mais seus benefícios como Assistência, Serviços e Garantia. No aspecto expectativa, cabe ao gestor público apresentar o denominado Produto Aumentado, que é aquele em que se oferece um novo benefício agregando-o ao produto em si, que é ou não está sendo esperado pelo cliente, porém o incremento de um ou vários atributos ao produto deve ser relevante para o cliente. Além disso, é importante ter permanentemente produtos na fase de maturidade do ciclo de vida, e para isso ter uma política permanente de produtos novos sendo lançados para novos segmentos da população.

A competitividade do órgão público, baseada na variável Preço do Composto de Marketing, está intimamente relacionada à variável Produto, tendo em vista que o Preço no serviço público corresponde a baixo custo pessoal de acesso ao serviço e alto benefício no uso do serviço. Estes indicadores têm relação direta com a Formatação do Produto, que é papel do gestor público.

Distribuição

O P – *place* do Composto de Marketing, também chamado de local, **ponto** ou distribuição, envolve as atividades da empresa que fazem com que o produto esteja disponível para o consumidor.

O Composto Distribuição é definido como o conjunto de atividades referentes à transferência de mercadorias, dos fabricantes para os compradores e usuários finais. Implica não apenas atividades físicas – transporte e armazenagem das mercadorias – mas também atividades de ordem legal, promocional e financeira desempenhadas no curso da transferência de propriedade.

O **Canal de Distribuição** ou canal de Marketing é o caminho existente na trajetória direta ou indireta da transferência de propriedade de determinado produto – o seu percurso desde o fabricante até os consumidores finais ou clientes industriais. Kotler (1993, p. 245) conceitua como "um grupo de organizações independentes envolvidas no processo de tornar um produto ou serviço disponível para uso e o consumo do usuário – consumidor ou industrial."

Intermediários são os que se dedicam a atividades diretamente ligadas à compra e venda de mercadorias, no processo que as faz fluir do fabricante ao consumidor final. Com a tecnologia da informação (TI), mais especificamente a Internet, o papel do intermediário no processo de venda diminui, porém deve-se levar em conta o papel do intermediário no processo de logística na entrega do produto, tendo em vista o mercado ser global. **Ponto de Venda** é o local onde se efetiva a transação.

As referências acima se apresentam claras para aplicação na iniciativa privada, contudo precisam ser mais exploradas para serem transpostas com competência para o setor público.

Para facilitar a compreensão e fixação do tema, vamos tomar como exemplo o Programa Universidade Aberta do Brasil (UAB), no qual uma rede de parceiros é criada para levar ensino público, gratuito e de qualidade, na modalidade a distância, para localidades onde o produtor do serviço, no caso instituições públicas como o IFSC, não está presente fisicamente.

A transferência de serviços educacionais do IFSC para estudantes do interior dos estados de São Paulo, Paraná e Rio Grande do Sul implica atividades físicas como implantação de salas de aula equipadas para atividades presenciais no polo receptor, produção de livros-texto, aquisição de outros livros de apoio, armazenagem e transporte de livros. Implica ainda providências de ordem legal como realização de convênios entre Ministério da Educação, IFSC e Prefeituras, realização de vestibular, divulgação da oferta dos cursos, pagamento das despesas com professores e tutores, dentre outras. Isso tudo acontece anteriormente ou durante a prestação do serviço em pauta. A estrutura de Distribuição está assim traduzida para a UAB-IFSC:

- **Canal de Distribuição**: é o caminho existente na trajetória direta ou indireta da transferência do conhecimento - o seu percurso desde o IFSC até os estudantes da UAB. Para isso existe um grupo de organizações independentes, como o Ministério da Educação, IFSC, Prefeituras, Correios e outras envolvidas no processo de tornar disponível o Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública para os estudantes dos polos presenciais atendidos. O caminho fica assim estabelecido: Produtor do Serviço Educacional – Atacadista – Logística de Materiais – Varejista – Tomador Final do Serviço.
- **Intermediários**: são os que se dedicam a atividades diretamente ligadas à aquisição e fornecimento do serviço educacional, no processo que faz fluir do IFSC, que produz o Serviço Educacional, até o estudante da UAB. Os intermediários envolvidos são: o Ministério da Educação, que adquire o curso do IFSC e o disponibiliza para as prefeituras municipais, que, por sua vez, entregam o serviço final ao estudante da UAB. Outros intermediários nas áreas de comunicação e logística, como os Correios, também fazem parte do processo. Com a disseminação da tecnologia da informação, mais especificamente a Internet, o papel do intermediário no processo de venda diminui, pois a divulgação e inscrições para o curso são feitas no site do IFSC, porém

deve-se levar em conta o papel dos intermediários, como as prefeituras, que apoiam a divulgação, disponibilizam espaço físico para realização do vestibular e das aulas; e os Correios, no processo de logística na entrega dos materiais para aula.

- **Ponto de Venda**: sala de aula do polo presencial (local físico onde se efetiva a prestação do serviço).

Vamos a outro exemplo.

Podemos também ilustrar outra rede de distribuição para oferta de serviços de saúde por uma prefeitura para sua população. A Secretaria Municipal da Saúde formata o produto Serviço de Saúde, sendo, portanto, o produtor do serviço. Na outra ponta está o munícipe, que acessa esse serviço inicialmente por meio da equipe de atendimento domiciliar do Programa Saúde da Família. Feito o diagnóstico inicial do paciente, esta equipe pode fazer encaminhamento para o posto de saúde do bairro próximo à residência do munícipe. Sendo constatada, no posto de saúde, a necessidade de ampliação de atendimento por meio de especialistas, o paciente é encaminhado para atendimento na Policlínica Regional do Município, que abrange um grupo de bairros próximos. Sendo verificada pelo especialista da Policlínica a necessidade de intervenção cirúrgica, o paciente então é encaminhado para o Hospital Municipal para as providências finais.

Com essa rede de distribuição ativada, o fluxo de pacientes se torna mais racional, no sentido de evitar que casos de menor complexidade sejam atendidos, por exemplo, no hospital, que possui estrutura de maior custo operacional, ficando destinado apenas a casos previamente diagnosticados pelos profissionais dos pontos anteriores da rede de distribuição. Com isso, com menor demanda, o hospital pode prestar serviços de melhor qualidade para aqueles que necessitam efetivamente de seus serviços. Com isso, os custos operacionais da rede de saúde diminuem, possibilitando a aplicação desses recursos em produtos/serviços novos, aumentando o nível de satisfação do contribuinte.

[Para todo o serviço público, é necessário planejar e implementar uma rede de distribuição adequada, compatível com as características do serviço e do público a ser atingido, com vistas à melhoria do processo como um todo e redução de custos.]

Comunicação

"*Promotion* abrange as atividades que comunicam os atributos do produto e persuadem o consumidor a adquiri-lo" (KOTLER, 1993, p. 29). Para evitar confusão entre o composto *promotion* e a atividade de promoção de vendas, no Brasil usa-se o termo comunicação como sinônimo de *promotion* (PENTEADO FILHO,1987).

No Composto Comunicação, basicamente, estão incluídas as ferramentas propaganda, promoção de vendas e venda pessoal, podendo ser também levados em conta, como apoio: publicidade, relações públicas, assessoria de imprensa, Marketing direto e merchandising.

Em princípio poder-se-ia achar que em um setor como o serviço público, onde a procura por um serviço é maior que sua capacidade de oferta, não necessitaria de comunicação.

O raciocínio estaria correto, mas analisando mais profundamente, veremos que a comunicação não cumpre papel apenas de aumentar a demanda, mas também de democratização do acesso ao serviço público.

Segmentos da sociedade menos privilegiados com acesso restrito aos meios de comunicação seriam ainda mais prejudicados, na medida em que o fornecedor do serviço público não divulgasse amplamente a oferta do benefício ou não deixasse clara a forma de acesso ao mesmo.

O gestor público tem mais compromisso de comunicar os serviços do órgão público do que o gestor da iniciativa privada, tendo em vista que o serviço público foi pago por todos, por meio dos impostos, e, portanto, todos devem ter condições iguais de acesso ao mesmo. Para isso, o setor público deve destinar parte da sua arrecadação para investir em comunicação, que é um agregado de serviço ao próprio serviço público que está sendo ofertado.

a) Promoção de Vendas

Promoção de vendas é qualquer atividade que objetiva incrementar as vendas, do tipo não pessoal, que frequentemente inclui a propaganda para anunciar seus efeitos (COBRA, 1990).

Para Kotler (1993, p. 311), promoção de vendas pode ser definida como “um conjunto diversificado de ferramentas de incentivo de curto prazo que visa estimular a compra ou venda de um produto ou serviço”.

A promoção de vendas é classificada em promoção de vendas dirigida à equipe de vendas, promoção de vendas dirigida ao intermediário e promoção de vendas dirigida ao cliente. Veja:

- **Promoção de vendas dirigida à equipe de vendas**: objetiva obter maior apoio para produtos já existentes ou novos, ou levar os vendedores a obterem novas contas.

- **Promoção de vendas dirigida ao intermediário**: visa induzi-los a aceitar novos itens e maiores estoques.

- **Promoção de vendas dirigida ao cliente:** um dos objetivos pode ser induzir o consumidor a comprar um novo produto, aumentar a compra deste no estágio de maturidade, ou manter e recompensar clientes leais.

Como podemos observar na área pública, a Promoção de Vendas seria uma atividade antinatural, mesmo porque a demanda geralmente é maior que a oferta. No caso da promoção de vendas dirigida à equipe de vendas, podemos verificar que não é implementada, tendo em vista que o quadro funcional do órgão público nunca é motivado por meio de prêmios ou gratificações ao trazer mais público para o órgão. Exceção ocorre com os fiscais de tributos, por exemplo, que na maioria das vezes recebem gratificação por produtividade, o que representa, efetivamente, promoção de vendas dirigida à equipe de vendas, tendo em vista estarem trazendo por meio de sua ação novas empresas para a regularidade fiscal.

Se o gestor público for analisar com atenção, verá que alguns produtos/serviços do órgão público apresentam demanda baixa, e esta poderia ser incentivada em benefício da própria população, como, por exemplo, um curso de ensino médio para jovens e adultos de determinada instituição pública que nunca preenche todas as vagas. A dificuldade, no caso, seria premiar servidores públicos empenhados em aumentar o número de inscrições para esses cursos, tendo em vista limitações legais.

No caso da promoção de vendas dirigida ao Intermediário, torna-se mais difícil de viabilizar, tendo em vista o rigor dos órgãos de fiscalização e controle que impedem algumas relações com parceiros institucionais que possam reverter em benefício para o intermediário do serviço público. Essas relações na sua maior parte estão sujeitas as regras das leis de licitação. Por exemplo, o IFSC não pode auferir qualquer benefício à Prefeitura de Foz do Iguaçu caso a mesma venha solicitar novos cursos da UAB, mas por outro lado o IFSC poderia investir em material promocional, como, por exemplo, catálogo técnico, para apoiar a equipe da prefeitura na divulgação dos cursos da UAB.

A promoção de vendas dirigida ao cliente pode ser feita de muitas formas, de acordo com a criatividade do gestor público, observando o princípio da legalidade.

A realização de eventos públicos é uma ferramenta de Promoção de Vendas. Por exemplo, a realização de uma campanha em local público para divulgar a alimentação saudável e motivar a população a consultar um nutricionista da rede pública de saúde. O IFSC realiza anualmente, em praça pública, evento promocional onde são levados os laboratórios da instituição para motivar a inscrição da população, no próprio local do evento, nos seus cursos profissionalizantes. Campanhas em vias públicas relacionadas a diabetes e pressão arterial, por exemplo, com coleta de sangue para exame no local e medição de pressão arterial, com o objetivo de desmistificar os exames, são classificadas como demonstrações na área promocional. A entrega de brindes e materiais promocionais também pode ser usada para apoiar eventos.

Ferramentas promocionais: amostras, brindes, cupons, concursos, demonstrações, descontos, liquidações, ofertas, selos/embalagens, promoções relâmpagos, informativos técnicos (catálogos) e eventos.

A atividade de promoção de vendas envolve todos os atores na prestação do serviço público, e por isso deve ser incentivada pelo gestor público.

---

b) Venda pessoal

No composto de Marketing comunicação, a venda pessoal é representada pela interação entre vendedor e consumidor, através de uma comunicação direta com o propósito de concretizar o processo de troca (KOTLER,1988). É a apresentação oral, objetivando vender o produto ou serviço. De acordo com o grau de evolução de Marketing da organização, ela opta pelos métodos de treinamento de vendedores orientado para vendas – que pressupõe que os clientes somente comprarão o produto sob pressão, ou orientado para o cliente – que visa solucionar o problema do mesmo.

Segundo Kotler (1988), através da sua força de vendas, uma empresa poderá criar consciência de um produto, despertar interesse, desenvolver preferência pelo produto, negociar preços e outras condições, fechar uma venda e proporcionar um esforço pós-venda.

No serviço público, a atividade de vendas assume a função de Atendimento ao Cliente. Mesmo existindo exceções, a opinião

da população é que, via de regra, o atendimento em órgãos públicos é ruim ou péssimo. Contudo, devemos levar em conta que Atendimento ao Cliente não é apenas tratar bem o cliente. O tratamento adequado ao cliente, muitas vezes, o servidor público faz, mas isso é uma parcela daquilo que representa o Atendimento ao Cliente, que passa pela acessibilidade ao lugar de atendimento, facilidade de estacionamento, conforto no local de atendimento, número de servidores disponíveis para atendimento com vistas a reduzir o tempo de espera, disponibilidade de água e cafezinho para o cidadão e assim por diante. Porém, o processo de vendas não pode parar no Atendimento ao Cliente. O servidor público deve assumir a postura de vendedor pró-ativo, ou seja, aquela que não espera o cliente vir ao local da prestação de serviço, mas facilita a vinda do cliente ao serviço público. Porém, para que isso ocorra com efetividade, é necessário que o servidor público passe por treinamento e seja motivado, e que o gestor público empreenda ações no sentido de dar estrutura física para que o servidor realize seu trabalho com excelência, que é a parte mais importante no processo de vendas.

Podemos dar, como exemplo de bom atendimento ao cliente, a implantação pelas prefeituras municipais das salas do cidadão, com servidores públicos capacitados para darem encaminhamento a todos os problemas referentes à administração pública, como tributos, reclamações, informações gerais, etc. Como exemplo de venda pró-ativa, podemos citar a realização de telefonema ao paciente por um servidor público, lembrando que sua consulta ao médico na Policlínica Municipal está marcada para o dia seguinte. Isso evita a perda da consulta, evita a ociosidade do médico nesse horário e a volta do paciente à fila de marcação de consultas, que gera custo adicional à administração pública.

A excelência em vendas presume também a ação de pós-vendas, ocasião em que o fornecedor do serviço retorna ao cliente para colher percepções e sentimentos sobre a prestação do serviço e encaminha as correções, ajustes e elogios para as providências necessárias.

A venda pró-ativa no serviço público reduz significativamente os custos operacionais, porém a mesma não é de responsabilidade exclusiva do servidor público. A maior parte da responsabilidade é do gestor público, na medida em que dá meios para que a ação se efetive.

c) Propaganda

A Propaganda difere de publicidade, sendo que a primeira consiste em todas as atividades necessárias para apresentar a um grupo de pessoas uma mensagem não pessoal, oral ou visual, claramente patrocinada, a respeito de um produto/serviço ou uma ideia; essa mensagem, chamada anúncio, é divulgada através de um ou mais meios de comunicação, sendo paga por um anunciante identificado, segundo Stanford (apud TAVARES; ABREU, 2000). Já a segunda significa tornar público, é eventual e não identifica o patrocinador. É qualquer forma não paga de apresentação não pessoal de ideias.

No serviço público, é possível usar tanto a publicidade quanto a propaganda. Instituições com restrições de recursos financeiros geralmente optam pela publicidade pelo fato dela ser gratuita, mas para que ela ocorra é necessário fazê-la por meio de outras ferramentas que vamos apresentar a seguir, como assessoria de imprensa, por exemplo.

Já a propaganda tem maior eficácia, contudo com custos mais elevados e restrições com relação a sua contratação, que em órgãos públicos precisa ser feita por licitação.

Tipos de propaganda

A propaganda pode apresentar-se sob os seguintes tipos: para estímulo à procura primária, para estímulo à procura seletiva, institucional – subdividida em: de clientela, de relações públicas e de utilidade pública.

Vamos esclarecer os tipos de propaganda sem usar definições, mas, sim, exemplos de mensagens:

- Propaganda para estímulo à procura primária: “Faça curso técnico! O técnico tem emprego garantido”.
- Propaganda para estímulo à procura seletiva: “O técnico tem emprego garantido. Venha fazer um curso técnico no IFSC”.
- Propaganda institucional de clientela: “IFSC: Há um século, gerando e difundindo tecnologia para a cidadania”.
- Propaganda institucional de relações públicas: “O IFSC homenageia seus ex-estudantes que fazem sucesso na vida profissional. Parabéns para o técnico pelo seu dia!”.

- Propaganda institucional de utilidade pública: “O curso de refrigeração e condicionamento de ar do IFSC informa: antes da chegada do verão, faça manutenção no filtro de seu ar condicionado, pois isso tem influência na sua saúde!”

Cada tipo de propaganda tem uma função e um momento para ser veiculada. Cabe ao gestor público decidir adequadamente sobre isso, mesmo tendo agência de propaganda para lhe prestar serviço.

Processo de propaganda

Para sua efetivação, a propaganda passa por um processo onde se incluem a criação, a produção, e a mídia (que pode ser dos tipos impressa ou eletrônica). A Internet, quando assume seu papel de comunicar, caracteriza-se como mídia digital.

Criação de Propaganda

Segundo Simões (1976, p.73) a propaganda é essencialmente um meio de comunicação em massa e que toda comunicação deve ter mensagem. No processo de criação é onde acontece a formulação da mensagem ou o anúncio.

Segundo Simões (1976, p.256), a Criação é o departamento que se relaciona com todos os outros e é o responsável pelo produto final da agência: o anúncio.

Nas Agências de Propaganda, que adotam a estrutura organizacional tradicional, o processo de criação e produção é um só, mas para efeitos didáticos vamos dividir as duas áreas. Segundo Simões (1976, p.257), na criação trabalham os redatores, os diretores de arte, o produtor gráfico, os produtores de rádio, de televisão e de cinema que trabalham a partir de informações prestadas pelo Planejamento, outro setor da Agência de Propaganda. Mais recentemente as Agências incluíram na sua estrutura organizacional o papel do Diretor de Criação que comanda todo o processo de criação.

Para Simões (1976, p.260), o profissional de criação é responsável pela produção de mensagens com objetivos rigorosos dentro de propósitos comerciais enquanto para outros artistas a mensagem é um fim em si mesmo.

Simões (1976, p.260) adverte que a mensagem de propaganda deva ter um objetivo instrumental, pois o artista vive de uma informação difusa que não exige processamento racionalizado ou qualquer outra sistematização, enquanto que o criador de propaganda trabalha sobre informações definidas, organizadas, segmentadas, processadas sob determinado raciocínio e sua produção traz um absoluto compromisso de coerência com esse material.

Para efeitos do nosso estudo, vamos abordar o processo de criação como aquele relacionado à formulação da mensagem.

Alguns órgãos públicos que possuem profissionais habilitados, muitas vezes optam em criar internamente suas peças ou campanhas de propaganda.

Quando a opção for a criação interna da propaganda, o Gestor Público deve observar alguns critérios de formulação da mensagem que faz parte do processo de comunicação.

O macromodelo do processo de comunicação apresentado por Kotler (2006, p. 536), enfatiza os principais fatores de uma comunicação eficaz, destacando nove elementos:

O **emissor** deve **codificar** a **mensagem** para que o **receptor** a **decodifique**. Para fazer isso, o emissor precisa saber que público deseja atingir e que reações pretende gerar, bem como transmitir a mensagem por **meios** que alcancem esse público, além de criar canais de ***feedback*** para monitorar as **respostas**. **Ruídos** podem prejudicar a efetividade do processo de comunicação.

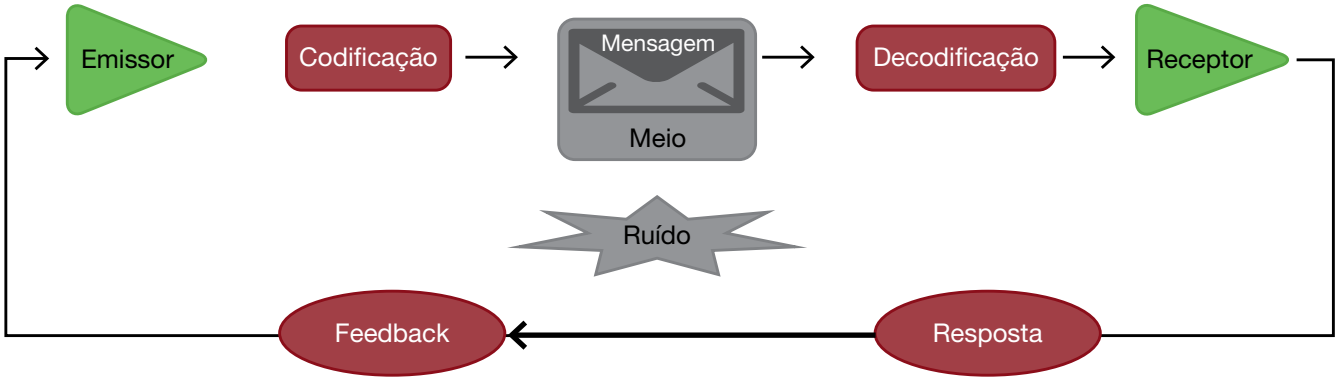


Figura 4.5 - Elementos do processo de comunicação.
Fonte: Kotler (2006, p. 536)

Para Kotler (2006, p.536), no processo de comunicação devemos observar os seguintes conceitos:

- **Atenção Seletiva**: O comunicador deve buscar a maior simplicidade, clareza, interesse e repetição para conseguir que os principais pontos sejam compreendidos pelo receptor.

- **Distorção Seletiva**: Os receptores vão ouvir o que se ajusta a seu sistema de crenças, às vezes acrescentando à mensagem coisas que não estão expressas ali (amplificação) e não perceberem outras que estão presentes (nivelamento).

- **Retenção Seletiva**: Os receptores retêm na memória por mais tempo apenas uma pequena fração das mensagens que chegam até eles. Se a atitude inicial do receptor em relação ao objeto for positiva e se ele tiver argumentos de apoio, é provável que a mensagem seja aceita e lembrada. Se a atitude inicial do receptor for negativa e ele tiver contra-argumentos, é possível que a mensagem seja rejeitada, mas fique retida na memória por um longo período. Como a persuasão requer que o receptor repita os próprios pensamentos, muito do que se costuma chamar de persuasão na verdade é autopersuasão (BRIAN; CRAIG, 1982, p. 97-102 apud Kotler, 2006).

Para Kotler (2006, p. 541 e p. 153), no processo de elaboração da comunicação para que se obtenha a resposta desejada é necessária a solução de três problemas: o que dizer (estratégia de mensagem), como dizer (estratégia criativa) e quem dizer (fonte da mensagem).

Estratégia de mensagem: o gestor de marketing deve procurar apelos, temas ou ideias que se conectem ao posicionamento da marca e ajudem a estabelecer pontos de paridade e pontos de diferença. Alguns podem estar relacionados diretamente ao desempenho do produto/serviço (qualidade, economia e valor da marca) enquanto outros podem estar relacionados a considerações mais extrínsecas (contemporaneidade, popularidade ou tradicionalismo da marca).

Estratégia criativa: a eficácia da comunicação depende de como a mensagem é expressa, assim como do conteúdo da mensagem em si. Essa estratégia é composta de duas formas de apelo. O **apelo informativo** pressupõe um processo extremamente racional e lógico de comunicação por parte do consumidor e se baseia nos

atributos de um produto/serviço, como, por exemplo, anúncios de solução de problemas, anúncios de demonstração de produtos/ serviços, anúncios de comparação de produtos/serviços, e testemunho de pessoas desconhecidas ou celebridades. O **apelo transformativo** tenta estimular as emoções (humor, amor, orgulho, alegria, etc) que vão motivar a compra e se baseia em um benefício ou uma imagem não relacionada ao produto/serviço, podendo para isso usar elementos motivacionais como a presença de bebês engraçadinhos, filhotes travessos, músicas famosas e apelos sexuais provocantes que são empregados para atrair a atenção do consumidor e elevar seu envolvimento com o anúncio.

Fonte da mensagem: muitas mensagens usam a própria organização como fonte, outras usam pessoas desconhecidas ou conhecidas, sendo que as mensagens provenientes dessas últimas chamam mais atenção e são lembradas com mais facilidade, mas o que mais importa é a **credibilidade** da fonte que é gerada por três fatores que são o domínio do assunto, a confiabilidade e a simpatia. O **domínio** do assunto é o conhecimento especializado que o comunicador tem para sustentar o argumento. A **confiabilidade** está relacionada ao fato de a fonte ser considerada objetiva e honesta. A **simpatia** está relacionada a quão atrativa é a fonte (sinceridade, humor, naturalidade etc).

Produção de Propaganda

Formulada a mensagem, passamos para o processo de Produção de Propaganda, que passou por mudanças radicais por volta do ano 2000 com a adoção maciça do computador pelas Agências de Propaganda, ocasião em que muitas ocupações foram extintas e outras adaptadas a essa nova realidade, mudando inclusive o processo produtivo e a estrutura organizacional das agências.

Ladeira (1987, p. 66-68) descreve inúmeras funções, no passado, vinculadas à criação e produção de propaganda, como *lay-outman*, arte-finalista (*past-up*), letristas, montadores, todas essas agrupadas, atualmente, em uma só com o uso do computador.

Enquanto que no passado era uma exclusividade das agências de propaganda o processo de formulação do anúncio por conta do processo técnico que integrava criação e produção envolvendo muitos profissionais especializados e caros, só viável para essas organizações, hoje em dia a formulação do anúncio se tornou acessível aos profissionais de propaganda que, com domínio dos *softwares* de pré-produção, realizam quase que sozinhos o mesmo trabalho.

Essa facilidade tecnológica trouxe para dentro do órgão público a facilidade de implementação do processo de pré-produção de propaganda, em que é realizado o layout, texto e arte final das peças gráficas, ficando a impressão da peça no processo de produção gráfica, que acontece externamente ao órgão público por empresa especializada, o mesmo acontecendo com a produção eletrônica que é feita por produtoras externas ao órgão público que procedem a gravação e edição de vídeos e spots de rádio.

Cabe salientar que as Agências de Propaganda se limitam aos processos integrados de Criação e Pré-produção aqui descritos, não realizando internamente o processo de produção gráfica ou produção de rádio e TV, que são feitos por gráficas, produtoras de TV e estúdios de áudio terceirizados para essa finalidade. Assim, com estrutura mínima, o órgão público, desde que com profissionais habilitados, consegue realizar os referidos processos internamente, porém é importante advertir sobre a necessidade de licitar os processos de produção gráfica, de TV e áudio.

Veiculação de Propaganda (mídia)

Segundo Tahara (1986, p. 9), Mídia é uma palavra derivada do latim que significa meio.

A expressão vem sendo usada popularmente com conotação inadequada pelo não entendimento do processo de Marketing, contudo, dependendo do contexto, mídia pode assumir vários sentidos.

Mídia pode indicar a atividade de veicular, o departamento e o profissional que planeja, negocia, executa e controla a veiculação de uma campanha, ou ainda os meios ou veículos de comunicação (TAHARA, 1986).

Os governos, tanto nos âmbitos federais quanto estaduais, são os maiores anunciantes, que veiculam suas mensagens nos diversos tipos de mídia impressa, eletrônica e digital. Fica bastante limitada e complexa a contratação de espaços na mídia diretamente pelo órgão público, por isso é recomendável que essa ação seja feita por meio de agências de propaganda, licitadas para essa finalidade conforme estabelece a lei. Contudo a programação de mídia pode ser realizada internamente no órgão público por profissional gabaritado, que poderá sugerir a mídia (espaços nos veículos de comunicação) à agência.

[Muitos profissionais cometem o equívoco de enquadrar como mídia, em seus planos de marketing, o banner de vinil, as faixas de pano, os fôlderes, os flyers, os catálogos e os cartazes de papel, porém, pela sua função, não são caracterizados como mídia, mas como material promocional. Marketing direto também não é mídia, mas sim uma categoria à parte que trataremos neste livro.]

Tahara (1986) traz um rol das principais mídias, e as enquadramos nos tipos impressa, eletrônica e digital. Como **mídia impressa** temos o Jornal, a Revista, as Páginas Amarelas de Listas Telefônicas, o *Outdoor* tipo Cartaz de Rua de 32 folhas, o *Outdoor* tipo Painel de Ônibus, o Outdoor tipo Painel de Estrada, o *Outdoor* tipo *Back-light*, o Outdoor tipo *Front-light*, o Outdoor tipo Luminoso de Edifícios, o Outdoor tipo Indicador de Ruas, o Indoor tipo Painel de Metrô, o *Indoor* tipo Painel interno de ônibus. Existem também inúmeros tipos de *Outdoor* tipo painel aplicados em estádios de futebol, viadutos, cabines telefônicas, relógios de rua, estações rodoviárias, metrô e trem, aeroportos, etc. Como **mídia eletrônica** temos o Rádio e a Televisão. Como **mídia digital** temos o *Outdoor* tipo Painel Publicolor Digital e o Ambiente de Internet com suas inúmeras integrações e convergência de mídias. O cinema também é caracterizado como uma mídia.

Segundo Kotler (2006, p.573), o planejador de mídia precisa conhecer a capacidade dos principais tipos de mídia em conseguir cobertura, frequência e impacto. Para facilitar a compreensão do gestor público, que irá programar a mídia ou supervisionar o trabalho de mídia da agência, apresentamos o Quadro 4 que traz os tipos de mídia mais importantes, bem como as vantagens e desvantagens nos quesitos custo, limitações, cobertura, dimensão do público atingido, credibilidade etc.

MEIO	VANTAGENS	DESVANTAGENS
Jornais	Flexibilidade, oportunidade, boa cobertura de mercado local, ampla aceitação, alta credibilidade.	Vida curta, baixo nível de qualidade de reprodução, pequeno público circulante.
Televisão	Combinação de vídeo, som, movimento, apelo aos sentidos, alta repetição, alta cobertura.	Custo absoluto alto, saturação de comunicação elevada, exposição transitória, menor grau de seletividade de público.
Mala Direta	Seletividade de público, flexibilidade, ausência de concorrência dentro do mesmo veículo, personalização.	Custo relativamente alto, imagem de "correspondência inútil".
Rádio	A rubrica é o nível que detalha a espécie com maior precisão, especificando a origem dos recursos financeiros. Agrega determinadas receitas com características próprias e semelhantes entre si.	Apresentação sonora apenas, menor grau de atenção do que a televisão, tarifas não tabeladas, exposição transitória.
Revistas	Alto grau de seletividade geográfica e demográfica, credibilidade e prestígio, alta qualidade de reprodução, longa vida, boa circulação de leitores.	O espaço precisa ser comprado com muita antecedência, certo desperdício de circulação, nenhuma garantia de posição.
Outdoor	Flexibilidade, alto grau de repetição de exposição, baixo custo, baixa concorrência.	Seletividade de público limitada, limitações criativas.
Páginas Amarelas	Excelente cobertura local, alta credibilidade, ampla cobertura, baixo custo.	Alta concorrência, o espaço precisa ser comprado com muita antecedência, limitações criativas.
Informativos	Seletividade muitíssimo alta, controle total, oportunidades interativas, custos relativos baixos.	Os custos podem fugir do controle.
Brochura/ folder	Flexibilidade, controle total, mensagens de maior impacto.	A produção excessiva pode levar ao descontrole dos custos.
Telefone	Muitos usuários, oportunidade de dar um toque pessoal.	Custo relativo alto a não ser que conte com voluntários.
Internet	Alta seletividade, possibilidades interativas, custo relativamente baixo.	Veículo relativamente novo, com um pequeno número de usuários em alguns países.

Fonte: Kotler (2006,p. 574).

As mídias de massa, principalmente as eletrônicas, têm custo de veiculação muito elevado. Muitos órgãos públicos têm buscado ter suas próprias mídias, como jornais digitais próprios, por exemplo, com vistas a atingir seu público-alvo com menor custo. Isso tem sido feito na mídia digital, mais especificamente a internet, que tem custo relativamente baixo em relação às mídias eletrônicas de massa.

A Internet, como mídia para Marketing, traz uma ideia revolucionária, que é justamente o fato de que, agora, o consumidor vai em busca do anunciante, ao invés do anunciante ir em busca do consumidor (BARKER, 1996).

O cliente buscando o prestador de serviço sempre ficou evidente em relação aos serviços públicos, contudo, o uso da tecnologia da informação, em especial a internet, por órgãos públicos veio não somente para ser utilizada como mídia para levar ao público informação sobre a existência do serviço, mas como uma ferramenta para melhorar o nível de prestação desse serviço público.

Tavares (2002) afirma que a internet é um meio de comunicação diferente de outras infraestruturas utilizadas na condução de negócios e as práticas comerciais possivelmente precisarão ser adaptadas para poderem tirar o melhor proveito dessa tecnologia.

Para Amorim (1999), presenciam-se os últimos suspiros da mídia exclusivamente para comunicação de massa. Não será mais uma empresa vendendo um produto para milhares de consumidores, mas sim o caminho inverso: um consumidor sendo atendido por diversas empresas, cada qual tentando satisfazer suas necessidades através de muitas soluções.

A internet não assume o papel de mídia de massa, mas é capaz de potencializar a oferta em massa de serviços, constituindo-se em um ambiente altamente competitivo.

Alguns produtos não necessitam ser vistos ou experimentados antes da decisão de compra. A oferta de serviços públicos em ambiente virtual é perfeitamente viável e necessária, pois imprime uma prática de atendimento ao cliente mais rápida, mais confortável e segura com o uso efetivo da tecnologia da informação.

Por exemplo, a centralização da marcação de consultas médicas de uma prefeitura por meio da internet, acessada pelo cidadão da sua casa ou com ajuda de um funcionário em uma central de atendimento próxima, permite o remanejamento de pacientes de um posto de saúde para outro de acordo com a capacidade de atendimento sem necessidade de deslocamento.

Isso é tirar proveito da tecnologia em benefício da população, com a adaptação de processos lentos já existentes, constituindo-se em "prática diferente de fazer negócio" por meio de informação e oferta em ambiente virtual.

Na programação da mídia, o gestor público deve observar o modelo apresentado por Kotler (2006, p. 580) que estabelece padrões de timing de propaganda, que pode ajudar na eficácia da mídia associada à redução de custos.

Segundo Kotler (2006, p.579), ao escolher a mídia, o anunciante enfrenta um problema de macroprogramação e outro de microprogramação. O problema de macroprogramação refere-se à programação de propaganda em face à temporada e do ciclo de negócios. O problema de microprogramação exige a distribuição das despesas de propaganda dentro de um curto período para obter o máximo impacto.

[A internet nos dias de hoje não é mais uma mídia alternativa, ela é uma mídia obrigatória dos órgãos públicos para assegurar a transparência do trato da coisa pública e a informação sobre os serviços públicos disponíveis.]

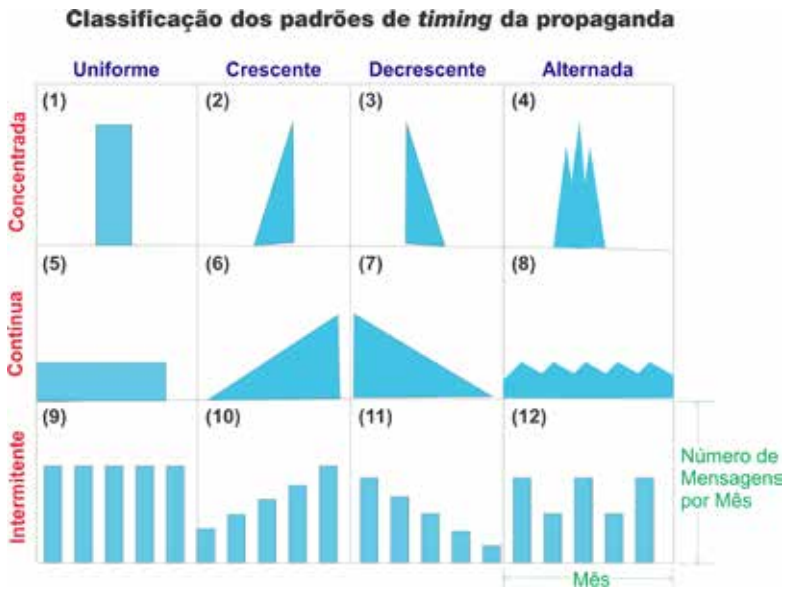


Figura 4.6 - Classificação dos padrões de timing de propaganda.
Fonte: Kotler (2006, p. 580).

Na figura anterior, a coluna da esquerda indica que as mensagens de propaganda para o mês podem estar concentradas, dispersas continuamente ao longo de mês e dispersas intermitentemente. A faixa superior indica que as mensagens podem ser transmitidas em uma frequência, uniforme, crescente, decrescente e alternada.

O modelo mais eficaz depende dos objetivos da comunicação em relação à natureza do produto, aos clientes-alvo, aos canais de distribuição e a outros fatores de marketing.

Considerações sobre o processo de propaganda em órgãos públicos

Como a veiculação (mídia) de propaganda por órgãos públicos deve ser feita por meio de licitação, geralmente, o gestor público opta por executar todo o processo de propaganda por meio da agência licitada, desonerando-se de realizar internamente parcelas do processo que envolve criação e produção. Contudo, o processo total realizado por meio de agências de propaganda deve ter o mesmo rigor técnico e de qualidade que aquele que seria realizado internamente, devendo ser atribuída a um gestor público a responsabilidade pela área de Marketing para que seja resguardado o interesse público da ação em relação ao interesse privado.

O órgão público, mesmo não criando e produzindo internamente a propaganda, optando por licitar uma agência de propaganda para desenvolver a atividade, deve dispor do seu próprio Departamento de Marketing. Segundo Simões (1976, p.128), o departamento deve ter as funções de administrar a verba de propaganda; analisar as estratégias de marketing dos produtos/serviços a serem anunciados; transmitir a agência de propaganda todas as informações necessárias à elaboração do planejamento de propaganda (briefing); em conjunto com a agência de propaganda estruturar a planificação publicitária, promocional e de relações públicas da organização; em conjunto com a agência de propaganda elaborar o plano de mídia; participar, com a agência de propaganda, dos contatos com os veículos de comunicação e; deliberar, em primeira instância, sobre as campanhas e recomendações apresentadas pela agência de propaganda.

É importante salientar que os órgãos públicos federais, antes de procederem a licitação de agência de propaganda ficam obrigados, por lei, a formular um Plano de Marketing e submetê-lo, anualmente, à Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República que irá deliberar sobre a realização do processo licitatório no ano seguinte.

A Secretaria de Comunicação Social não disponibiliza modelo específico para o Plano de Marketing, que deve ser estruturado e formulado pelo proponente, sem esquecimento do orçamento detalhado, e observando a lei que regula a propaganda no Serviço Público Federal. A Lei traz, em linhas gerais, alguns equívocos conceituais relacionados às definições de propaganda, publicidade e promoção, talvez por ter sido formulada por profissionais de outras áreas da comunicação e não da área de Marketing. Também se preocupa demasiadamente com patrocínio, talvez pelo foco nas empresas públicas. Os erros conceituais conduzem à dupla interpretação para várias determinações da própria lei, influenciando negativamente na elaboração do Plano de Marketing e na implementação de Marketing no Serviço Público.

d) Outros (publicidade, relações públicas, assessoria de imprensa, merchandising, marketing direto etc.)

Relações Públicas: Relações Públicas e Marketing são campos distintos, porém interdependentes. É o estreitamento de contato entre a empresa e todos os seus públicos, utilizando preferencialmente a comunicação dirigida e, frequentemente, o diálogo direto, ou ainda “a criação de um bom relacionamento com

os vários públicos da empresa através da obtenção de publicidade favorável, a construção de uma boa 'imagem corporativa' e o controle ou afastamento de rumores, histórias e eventos desfavoráveis" (KOTLER, 1993, p. 317).

Assessoria de Imprensa: embora sendo atividade de comunicação social e responsabilidade do jornalista, é de fundamental importância sua consideração no contexto de Marketing. A assessoria de imprensa trata-se de poderosa ferramenta para as funções de publicidade, relações públicas e promoções, mais especificamente em eventos.

Marketing Direto: é o conjunto das atividades pelo qual o vendedor efetua a transferência de bens ou serviços ao comprador, atingindo uma audiência determinada, através de uma ou mais mídias, com o propósito de obter uma resposta por telefone, cupom ou, em certos casos, a visita pessoal do consumidor. A definição dada pela *Direct Marketing Association* – DMA (apud KOTLER, 1996) para Marketing direto é um sistema de Marketing que utiliza uma ou mais mídias de propaganda para produzir uma resposta e/ou transação mensuráveis, e em qualquer lugar. Para o autor, o uso do correio, telefone e outras ferramentas, como a Internet, para comunicar ou obter resposta dos consumidores efetivos e potenciais específicos, se transforma em uma maneira de fazer Marketing direto. O Marketing direto pode ser operacionalizado através da mala-direta, onde a oferta é feita exclusivamente via correio; propaganda direta, onde a distribuição do impresso é feita diretamente ao consumidor, podendo ser de produto, institucional etc.; propaganda de pedido por correio, onde a propaganda é feita por qualquer tipo de mídia e o restante do processo é feito via correio, sem qualquer tipo de venda pessoal; e telemarketing, cujas operações podem ser feitas com o intuito tanto de propaganda quanto de venda.

Merchandising: também conhecido por exibitécnica, é toda a atividade desenvolvida no ponto de venda, visando estimular o consumidor a comprar o produto. É composto por embalagem do produto, vitrines, displays, tarefas de demonstradoras, degustadoras e distribuidoras de amostras, material gráfico de ponto de venda, luminosos, música etc.

O Composto Comunicação

Proporciona ao gestor público uma interminável combinação de variáveis capaz de trazer resultados positivos relacionados ao propósito de levar a conhecimento da população os atributos e benefícios do serviço público disponível. Basta, para isso, conhecimento técnico e criatividade por parte do gestor público, para que esse resultado seja obtido com o menor custo, maior efetividade e dentro da lei.

Você já é quase um profissional de Marketing: já sabe que é necessário produzir o serviço público apontado pelo seu cliente, pois ele é a razão da existência do órgão público. Já sabe também quem é seu cliente e qual o serviço que ele deseja. Finalmente, conseguiu reunir recursos e competências capazes de formatar esse produto indicado pelo cliente com os benefícios compatíveis com o custo de obtenção pelo cliente, além de ofertar o serviço no local apropriado e comunicar de forma efetiva o serviço disponível.

Agora falta apenas organizar todas estas informações na forma de um plano. É o que vamos fazer na próxima unidade. Caso tenha alguma no processo de elaboração de seu plano, não deixe de retomar a leitura das unidades anteriores. Vamos em frente!

Paulo Vitor Tavares

Planejamento de Marketing e Controle

Vamos nesta unidade estudar a organização da informação com vistas à implementação das ações necessárias ao atendimento das necessidades de desejos do nosso cliente. Para tanto, você irá trabalhar o Plano de Marketing nos seus níveis Estratégicos e Táticos de forma integrada e conhecer mecanismos de controle de Marketing, inclusive o Orçamento de Marketing.

Planejamento de **Marketing e Controle**

Planejamento de Marketing

Planejamento

Para Kotler (1981), planejar é decidir no presente o que fazer no futuro. O planejamento compreende tanto a determinação de um futuro almejado quanto as etapas necessárias para realizá-lo. É o processo pelo qual as empresas reconciliam seus recursos com seus objetivos e oportunidades.

Kotler (1981) distingue planejamento em cinco modalidades. Veja:

- Planejamento de Longo Prazo, compreendendo dois ou mais anos, que envolve o desenvolvimento dos objetivos e estratégias básicos para orientar os esforços futuros da empresa, sendo empreendido por ela a fim de estabelecer a direção de seus futuros esforços e operações;
- Planejamento Anual, que é feito para fixar as metas e planos específicos para o ano;
- Planejamento de Produto que se destina a estabelecer um plano que é ao mesmo tempo a curto e longo prazo, para um determinado produto da linha mantida pela empresa;
- Planejamento de Empreendimento que tem por fim orientar empreendimentos específicos; e
- Planejamento de Atividade, que ocorre para criar um roteiro para a execução de atividades complexas e inter-relacionadas que formam um projeto.

As Organizações Públicas, na sua maioria, realizam planejamento sistemático de suas ações para cumprir exigência dos órgãos de fiscalização. Na prática, o planejamento por elas realizado cumpre mais o papel de relatório do que propriamente de planejamento, já que raramente chegam ao detalhamento do público a ser atingido, ficando no máximo no nível de serviço oferecido. São baseados, geralmente, em estatísticas de anos anteriores, reproduzindo a situação de conformismo que reina na maior parte dessas organizações. A falta de planejamento adequado é o reflexo da ausência de postura pró-ativa, principalmente por parte dos gestores públicos.

Planejamento Estratégico

Para Kotler (apud COBRA, 1986), planejamento estratégico é o processo administrativo de desenvolver e manter a viabilidade entre os objetivos organizacionais e os recursos e as oportunidades de mercado em constante mutação. Para ele, o alvo do planejamento estratégico é configurar e reconfigurar o negócio da empresa e seus produtos de forma que eles combinem produção de lucros e crescimento.

De acordo com Cobra (1986), para conduzir o planejamento estratégico, a empresa deve compreender os limites de suas forças e as habilidades para se inteirar com o meio ambiente, de maneira a criar vantagens em relação à sua concorrência, aproveitando todas as oportunidades existentes. Para o autor, planejar estrategicamente é criar condições para que as organizações decidam rapidamente diante de oportunidades e ameaças, otimizando as vantagens competitivas em relação ao ambiente concorrencial em que atuam.

Talvez o fato de não ter consciência sobre conceito de cliente e não reconhecer a existência da concorrência leve a maioria das organizações públicas a não realizar Planejamento Estratégico.

Kotler (2006) afirma que para entender a administração de Marketing é preciso entender o planejamento estratégico.

Planejamento de Marketing

É um processo pelo qual se reduz os riscos na tomada de decisão e por esse motivo deve ser tratado com especial atenção pelo Gestor de Marketing.

Cobra (1990) entende a empresa como uma unidade celular que, à medida que se desenvolve, amplia suas relações com o seu ambiente. Para o autor, o reconhecimento das forças que agem sobre o negócio de uma organização é um importante passo para a reavaliação da missão corporativa e de seus objetivos.

Para Cobra (1986), de posse da informação, o empresário e o executivo podem planejar as estratégias que conduzam à maximização dos resultados em seus negócios e à minimização dos riscos na tomada de decisões.

Planejando estratégias visando resultados levando em conta as necessidades do cidadão, o poder público estaria resolvendo os

problemas que causam insatisfação da sociedade em relação aos serviços públicos.

Recuperando definições importantes das unidades anteriores, citamos Peter Drucker que dizia que a finalidade do negócio deve situar-se fora dele. Para Drucker, só há uma definição válida para a finalidade de uma organização que é a de criar um cliente. Quando apresentamos o conceito de Marketing também ficou claro que a razão de ser de uma organização é satisfazer a necessidade ou desejo humano através da oferta de produto e/ou serviço para obter a remuneração desejada, assim, não fica dúvida que o cliente é a razão de ser da empresa, pois é ele que tem a necessidade, o desejo.

Portanto, sendo o cliente o alvo, o objetivo que se quer atingir e como as estratégias são caminhos para chegar a um objetivo, podemos afirmar que para a empresa o cliente é estratégico, afirmação reforçada por Levitt (1985) que assinala que não há estratégia empresarial que não seja uma estratégia de Marketing, pois o propósito de qualquer organização é criar e manter clientes, sendo esse o conceito de Marketing que orienta toda a organização para o cliente. Assim, o plano estratégico é de Marketing, pois tem como objetivo o cliente e define as estratégias que levam a atender as necessidades e desejos desse cliente.

[As Organizações nem sempre têm planejamento formal, ou seja, registrado em documento. Boa parte das microempresas, por exemplo, trabalha com planejamento informal que está na cabeça do dono. Já no serviço público o planejamento que prevalece é aquele que está na cabeça da autoridade pública. É importante destacar que planejamento diz respeito ao processo, e plano é o documento que formaliza o processo.]

Plano de Marketing

Para Cobra (1986), o Plano de Marketing é um conjunto de ações táticas de Marketing que devem estar atreladas ao planejamento estratégico da empresa. O Plano de Marketing não é um documento estático, mas deve constituir-se num roteiro dinâmico de procedimentos coerentes com os objetivos estratégicos.

Gracioso (1986) critica que os Planos de Marketing obedecem a roteiros e esquemas rígidos, resultando em conclusões e sugestões estereotipadas, se colocando contra esses tipos de planos que, para ele, parecem dar mais atenção ao número de páginas do que ao seu conteúdo e qualidade. Gracioso (1986) ainda defende que o plano existe em função da estratégia de negócios sugerida, e que para ele tudo o mais é acessório e secundário. Afirma também que não existe roteiro prefixado que seja capaz de “bolar” uma estratégia competitiva. Para ele a função do roteiro, ou metodologia de análise, consiste, portanto, em guiar a atenção e o raciocínio do planejador, de uma forma lógica e sequencial, que imita – na medida

do possível – as reações naturais de um empresário experimentado no processo de avaliar um problema, propor soluções alternativas e decidir-se finalmente pela que lhe parece melhor.

[Na gestão pública existem objetivos a serem atingidos e interesse efetivo da autoridade pública em conhecer os anseios da sociedade?]

Marian Burk Wood apud Kotler (2006) afirma que Plano de Marketing é um documento escrito que resume o que o profissional de Marketing sabe sobre o mercado e que indica como a empresa planeja alcançar seus objetivos.

Para Kotler (2006), o Plano de Marketing é um dos produtos mais importantes do processo de Marketing e está se tornando mais voltado para o cliente e os concorrentes, assim como mais bem elaborado e realista do que no passado. Kotler (1998) ressalta ainda a importância desse plano ser desenvolvido por equipes dentro de uma organização e não mais pelo departamento de Marketing de uma maneira individualizada.

Plano de Marketing nos Níveis Estratégico e Tático

Kotler (2006) afirma que o plano de Marketing é o instrumento central para direcionar e coordenar o esforço de Marketing, e que funciona em dois níveis: o estratégico e o tático.

Veja:

- Plano de Marketing estratégico estabelece os mercados-alvo e a proposta de valor que será oferecida, com base em uma análise nas melhores oportunidades de mercado; e
- Plano de Marketing tático especifica as táticas de Marketing, incluindo características do produto, promoção, comercialização, determinação do preço, canais de vendas e serviços.

Estratégias

As estratégias estabelecem os princípios amplos pelos quais a empresa espera alcançar uma vantagem sobre a concorrência, tornar-se atraente aos compradores e conquistar a plena exploração de seus recursos. Indica a rota pretendida pela organização. São os caminhos para atingir o alvo. É a melhor maneira de atingir o ponto desejado (KOTLER, 1981).

Para Cobra (1990), é a arte de aplicar os meios disponíveis para explorar as condições favoráveis, com vistas à consecução de objetivos específicos.

A escolha da melhor estratégia exige a geração criativa de alternativas e sua cuidadosa avaliação à luz de desejos insatisfeitos do mercado e das estratégias dos concorrentes. Kotler (1993) coloca que a estratégia de Marketing deve detalhar os segmentos de mercado nos quais a empresa deseja se concentrar. Esses segmentos diferem em termos de necessidades e desejos, respostas ao Marketing e lucratividade. Dessa forma, a organização deve orientar seus esforços e energia para os segmentos que pode atender melhor competitivamente.

[Na Gestão Pública essa referência também deve valer, sendo o cidadão o objetivo para o qual deve ser dirigido o processo de atendimento de necessidades e desejos, sem esquecer que cada segmento deve ser atendido conforme suas necessidades específicas.]

Táticas

As táticas indicam os instrumentos particulares que a organização vai usar. Quem deve agir, de que maneira e quando (KOTLER, 1981). São ações gerenciais definidas para dar conta das estratégias.

Para Cobra (1990), é a parte da arte de gestão de negócios que visa à consecução dos objetivos estratégicos através de ações operacionais específicas. Para ele, enquanto a estratégia direciona esforços para ganhar a guerra do mundo de negócios, a tática visa ganhar as batalhas específicas dessa mesma guerra, através de ações operacionais.

Na declaração das táticas para execução do serviço público deve ser detalhado como fazer, ou seja, que recursos serão usados para dar conta do atendimento das necessidades daquele grupo de cidadãos.

Roteiro e Estrutura do Plano de Marketing

Gracioso (1986) defende que não existe roteiro de Plano de Marketing prefixado e que a função do roteiro consiste em guiar a atenção e o raciocínio do planejador de uma forma lógica e sequencial.

Cobra (1986) coloca que as definições e teorias que envolveram o planejamento estratégico nos últimos anos não foram poucas e que, praticamente, cada autor desenvolveu sua metodologia e suas conceituações adicionais.

Propomos, portanto, com base na consulta de ampla fundamentação teórica disponível e nos ensaios práticos na qualidade de consultor de Marketing, detalhamento para o roteiro apresentado por Kotler (1981) que indica que o processo de planejamento estratégico de longo prazo passa por responder às seguintes perguntas:

- Diagnóstico: onde está agora a empresa e por que está nesta situação?
- Prognóstico: para onde vai a empresa?
- Objetivos: para onde deveria a empresa estar indo?
- Estratégia: qual a melhor maneira de atingir o ponto desejado?
- Táticas: quem deve agir, de que maneira e quando?
- Controle: que medidas devem ser controladas para verificar se a empresa está sendo bem sucedida?

Kotler (1981) destaca que o diagnóstico e o prognóstico são, às vezes, combinados em um estágio denominado análise situacional; a estratégia e a tática são, às vezes, combinadas em um estágio, denominado, programação, que é reforçado por Cobra (1986) que afirma que as ações táticas de Marketing devem estar atreladas ao planejamento estratégico.

No Serviço Público essa visão de planejamento de longo prazo tem dificuldades de receber apoio por parte dos gestores públicos tendo em vista o prazo do mandato das autoridades constituídas. Seria mais viável e adequado se existisse preocupação por parte das autoridades públicas com a formulação de Políticas Públicas.

Controle de Marketing

Para Kotler (2006), um brilhante Plano Estratégico de Marketing pouco vale se não for adequadamente implementado.

A implementação de Planos de Marketing exige a capacidade de reconhecer e diagnosticar um problema, avaliar em que nível da empresa ele se encontra, implementar os planos e avaliar os resultados.

Segundo Kotler (1981), o plano de longo prazo representa a melhor panorâmica da administração, no instante do planejamento, de um conjunto pertinente de objetivos, estratégias e táticas. Baseia-se em um conjunto detalhado de pressupostos e expectativas, cuja validade será comprovada somente no decorrer do tempo. Por isso, para ele, o plano deve incluir uma fase de controle que especifique o tipo de verificação a ser usado para controlar a eficiência do próprio plano.

No controle serão definidas que medidas devem ser controladas para verificar se a organização está sendo bem sucedida. A fase de controle de longo prazo deve incluir metas de desempenho. É possível que os padrões estabelecidos tenham sido muito altos em termos dos recursos disponíveis, mas isso não será conhecido enquanto não for revisado o programa - o que é, evidentemente, a finalidade do desenvolvimento de padrões de desempenho (KOTLER, 1981).

Na maioria das organizações públicas o processo de controle acontece não para monitorar o processo de planejamento, mas para atender exigências de órgãos fiscalizadores do próprio estado.

Kotler (2006) completa dizendo que, apesar da necessidade de monitorar e controlar as atividades de Marketing, muitas organizações possuem procedimentos inadequados de controle. Ele destaca quatro tipos de controle de Marketing necessários às empresas: Controle de Plano Anual, Controle da Lucratividade, Controle da Eficiência e Controle Estratégico.

[O Departamento de Marketing tem de monitorar e controlar continuamente as atividades de Marketing.]

Como o processo de planejamento aqui adotado resulta no Plano Estratégico de Marketing, o mais adequado é criar mecanismo de controle compatível com este plano, por esse motivo iremos tratar apenas do Controle Estratégico.

Controle Estratégico

O controle estratégico envolve uma reavaliação periódica da organização e de sua abordagem estratégica ao mercado, usando ferramentas de análise da eficácia do Marketing, da análise da excelência de Marketing, auditoria de Marketing, bem como análise da responsabilidade ético-social (KOTLER, 2006).

- Análise da Eficácia do Marketing - reflete-se no grau em que exibe os cinco atributos principais de uma orientação de Marketing: a filosofia voltada para o cliente, a organização integrada de Marketing, a informação adequada de Marketing, a orientação estratégica e a eficiência operacional.
- Análise da Excelência de Marketing - uso de instrumento para avaliar o desempenho da organização em relação às melhores práticas das organizações de alto desempenho. É preciso fazer distinção entre práticas de Marketing fracas, boas e excelentes, de acordo com a percepção de onde o "negócio" está. O perfil resultante expõe as fraquezas e as forças do "negócio", destacando o caminho que a organização deveria seguir para alcançar uma atuação realmente proeminente no mercado.
- Auditoria de Marketing - é um exame abrangente, sistemático, independente e periódico do ambiente, dos objetivos, das estratégias e das atividades de Marketing de uma organização, com vistas a determinar áreas problemáticas e oportunidades, bem como recomendar um plano de ação para melhorar o desempenho de Marketing.

Performance e Padrões

Foganholo Neto (2001) chama de performance a maneira de desempenhar uma atividade que pode passar por uma avaliação por meio de instrumentos adequados de medida. Para ele, o gestor deverá medir constantemente, ao longo do tempo, o comportamento da organização em diversos aspectos, para perceber se está havendo evolução ou involução nos indicadores, podendo atuar sobre as variáveis que acredite serem importantes para melhorar sua qualidade de operação e da sua performance.

Foganholo Neto (2001) também apresenta uma ferramenta que chama de padrão, que são regras pré-estabelecidas que auxiliam o cliente a compreender melhor e mais rapidamente uma organização. Para ele, padrão é um modelo de referência a ser perseguido e atingido, implicando método para planejar e executar determinada ação, podendo ser estabelecido em uma série de variáveis.

[O padrão, no nosso entendimento, passa também a servir como mecanismo de controle, pois deixa mais evidente, tanto para o cliente quanto para o gestor, a forma como um serviço é prestado, facilitando a detecção do desvio e correção do mesmo.]

Foganholo Neto (2001) também alerta que os padrões podem ser repensados e aperfeiçoados, sempre sob a ótica do cliente.

Orçamento de Marketing

O orçamento de Marketing é, ao mesmo tempo, elemento integrante do planejamento e mecanismo de controle, pois por meio dele podemos registrar a previsão de despesas com Marketing e acompanhar o desempenho de cada ação de Marketing, relacionando despesa a desempenho, fazendo assim a avaliação da eficiência, verificando os desvios, possibilitando as correções necessárias.

Segundo Gracioso (1986), o orçamento de Marketing é uma decorrência dos objetivos e resultados que a organização propõe atingir e obter, produto por produto. Na preparação desse orçamento, o primeiro fator a considerar é naturalmente a determinação da natureza, do escopo, e vulto das tarefas a serem desempenhadas pela força de vendas e pelas diversas armas de comunicação com o mercado incluídos a propaganda, os esforços promocionais e as pesquisas. Essas tarefas variam de acordo com o tipo de produto, mercado e concorrência.

Para Gracioso (1986), os orçamentos são instrumentos indispensáveis para o gestor. Afirma que, como os orçamentos

de Marketing são, em geral, baseados nas estimativas de vendas, estas devem ser tão realistas quanto possível, e se houver exagero que seja para menos, nunca para mais.

Cronograma

O cronograma é o principal instrumento tático, ou gerencial, para controle do plano de Marketing. Contém a descrição da ação a ser implementada, o responsável pela implementação, o acompanhamento (previsto e realizado) e o período ou data.

No setor público, as vendas de que tratam os autores podem ser entendidas como o número de pessoas que aderiram ao serviço público e, portanto, é esse número que será comparado com o período anterior, sem ação de Marketing, e confrontado com as despesas de Marketing, sendo eles propaganda, material promocional, eventos promocionais etc, resultando na medida de desempenho da ação de Marketing. Isso proporciona controlar o processo de Marketing.

[O roteiro aqui indicado é adequado para a realização do Plano Estratégico de Marketing de uma organização pública. Como é de longo prazo, pode perfeitamente ser adotado em mandato de quatro anos em uma prefeitura.

O Plano Anual de Marketing também pode ser adotado paralelamente e cumprirá o papel de constatar desvios de resultados esperados em um ano e indicar ajustes para o plano de longo prazo.]

O Nosso Plano de Marketing

Vamos assumir nosso plano de Marketing como Plano Estratégico de Marketing com alcance no tempo de longo prazo, sendo composto, de forma sintética, pelos dois níveis, o estratégico e o tático de forma combinada. O plano também combina diagnóstico e prognóstico em apenas uma seção.

Fica claro que a terminologia adotada nos Planos de Marketing é própria para empresas privadas, parecendo, a priori, inadequada para organizações públicas. Porém, observando com atenção o que compõe cada tópico da estrutura do plano, constataremos que nas unidades anteriores esses elementos já foram trabalhados e transpostos da teoria da iniciativa privada para a prática no contexto do setor público, sendo assim, viável de aplicação.

Disponibilizamos, em **Anexos**, 36 Planilhas de minha autoria formuladas com base em fundamentos teóricos e práticos

relacionados ao tema Marketing. Outros autores poderiam propor um Plano de Marketing comtemplando os mesmos tópicos, porém organizados em estrutura diferente. O conjunto de planilhas irá compor um Plano de Marketing que, terá utilidade não só como exercício acadêmico, mas também poderá servir de referência para realização do seu Plano de Marketing em âmbito profissional. O preenchimento é feito com base na fundamentação apresentada nos tópicos deste livro e com a pesquisa de campo referente à organização em foco.

A ferramenta apresentada cumpre o papel de realizar planejamento tendo como alvo a população que deseja um serviço público de qualidade, ficando seu roteiro assim estruturado:

A – Apresentação

Aqui deve ser apresentada brevemente a metodologia de planejamento e por que ele está sendo feito.

B – Análise Situacional

DIAGNÓSTICO: tentativa da organização de tomar as coordenadas de sua atual situação de mercado e perceber quais os fatores que são responsáveis por ela. Onde está a empresa agora e por que está nessa situação. É necessário um esforço para fazer-se uma análise cuidadosa das tendências recentes, em vez de simplesmente basear-se em impressões (KOTLER, 1981).

Informações preliminares: histórico; cultura; estrutura de poder; estrutura organizacional; atores (concorrentes, fornecedores, parceiros estratégicos, governos); **diretrizes* políticas***;

Capacidades: aspectos fortes e fracos em relação aos concorrentes em termos de recursos materiais, humanos, organizacionais e de informação, financeiros, produção, tecnológicos, Marketing (produto, preço, distribuição e comunicação).

Observe que todas as planilhas que dizem respeito às capacidades têm a mesma estrutura somente mudando, no retângulo ao alto à direita, os recursos materiais, humanos, organizacionais e de informação, financeiros, produção, tecnológicos e Marketing, cada qual em uma planilha. Para cada recurso deverão ser atribuídos indicadores, conforme a realidade do perfil de organização pesquisada. Cada indicador deve ser analisado nos aspectos fortes e fracos levando em conta nossa organização e nossos concorrentes.

DIRETRIZES

[GLOSSÁRIO]

Conjunto de instruções ou indicações para se tratar e levar a termo um plano de ação, um negócio etc. É, sobretudo, um conjunto de normas de procedimentos, que devem nortear as ações de uma organização.

POLÍTICA

[GLOSSÁRIO]

É o sistema de regras concernentes à direção dos negócios, ou seja, é o conjunto de normas e regulamentos que estabelecem um rumo para a condução dos negócios de uma organização, podendo ser estabelecida para todas as áreas funcionais da mesma.

Para tornar mais claro, vamos tomar como exemplo uma escola pública:

- **Recursos Materiais –** Indicadores: Espaço Físico para Salas de Aula, Quadras de Esporte, Ginásio de Esportes, Biblioteca, Refeitório, Auditório, Estacionamento etc.
- **Recursos Humanos –** Indicadores: Número de Professores, Número de Servidores Técnico-administrativos, titulação dos professores etc.
- **Recursos Organização e Informação –** Indicadores: Sistema de Registro Acadêmico Informatizado, etc.
- **Recursos Financeiros –** Indicadores: Orçamento Centralizado/Descentralizado, Verbas de Custeio X Verbas de Investimento etc.
- **Recursos de Produção –** Indicadores: Número de Salas de Aula, Número de Laboratórios, Capacidade da Biblioteca, Acervo da Biblioteca etc.
- **Recursos Tecnológicos –** Indicadores: número de computadores administrativos, número de computadores em laboratório, número de computadores com acesso à internet, Datacenter próprio, Videoconferência, softwares específicos para administração, softwares específicos em laboratórios.
- **Recursos Marketing/Produto –** Indicadores: ver no capítulo 4 do livro o tópico atributos do produto.
- **Recursos Marketing/Preço –** Indicadores: ver no capítulo 4 do livro o tópico correspondente relação custo/benefício.
- **Recursos Marketing/Distribuição –** Indicadores: ver no capítulo 4 do livro itens como acesso, proximidade, condições físicas do espaço da prestação do serviço etc.
- **Recursos Marketing/Comunicação –** Indicadores: ver no capítulo 4 do livro as ferramentas de comunicação que são usadas.

Analisar Fortes e Fracos para cada indicador, da nossa escola e de escolas concorrentes, inclusive as particulares, se for o caso.

Escopo: linha de produtos e atividades da empresa em termos de sua habilidade em servir seus mercados. Exemplo IFSC: Ensino, Pesquisa e Extensão.

Força motriz: é o fator que provoca a alavancagem interna da organização, agindo de dentro para fora (COBRA, 1986). Exemplo: dinamismo da equipe técnica da instituição.

Competência central (core competence): competências especialmente críticas e relevantes, as quais representam o aprendizado coletivo da organização (PRAHALAD; HAMEL, 1990). É definir qual é a competência central da organização. Exemplos: saúde, tecnologia, inovação etc.

Diferenciais competitivos em relação à concorrência: É aquilo que fazemos diferente e melhor que a concorrência (tomar por base as planilhas "capacidades").

Fatores chave para o sucesso: é algo que uma organização tem em sua essência e que a leva a ter sucesso nos seus negócios, podendo ser sua tecnologia, sua marca, seu atendimento etc. Normalmente independe do esforço da organização, acontecendo em decorrência de forças de fora para dentro da organização, pois é o mercado quem acaba elegendo um fator para o sucesso da organização (COBRA, 1986). Exemplo: IFSC – Ensino de Qualidade.

Situação atual de outros fatores externos: Situação da organização com base nos fatores econômicos, políticos, legais, sociais, tecnológicos, ecológicos/ambientais. Aspectos que influenciam na vida da organização.

Foco atual: é a concentração dos recursos estratégicos de uma organização em um ou em alguns segmentos de mercado (COBRA,1986).

[Aqui devem ser enumerado os perfis de público que a instituição pública atende.]

Oportunidades e ameaças do ambiente externo: No ambiente externo, encontramos o cliente que pretendemos atender, contudo também encontramos o concorrente disputando esse cliente, bem como uma série de outras variáveis externas (econômicas, políticas, legais, sociais, tecnológicas, ecológicas/ambientais) que agem sobre o sistema. Assim, precisamos analisar o que o ambiente externo nos apresenta no sentido de proporcionar uma oportunidade para ofertar produtos/serviços para os clientes, ou quais os fatores indesejáveis capazes de inibir ou prejudicar nossa ação. Tomar por base os elementos descritos na planilha 1.8.

Vantagem competitiva em relação à concorrência: Indicar o mercado (cada perfil de cliente) e os produtos ofertados e avaliar quais vantagens temos em relação aos concorrentes.

Como que foi descrito na planilha 1.9, lance cada um dos segmentos de público nas lacunas Mercado 1, Mercado 2, Mercado 3 etc... e mencione os serviços que são oferecidos para cada um deles, devendo em seguida analisar para esses mercados/serviços as vantagens que temos em relação ao concorrente imediatamente inferior e superior.

Esses elementos que fazem parte do Diagnóstico darão meios para a declaração da missão corporativa que é a indicação do propósito da organização, que diz respeito à sua vocação, a algo que ela pretende cumprir ou realizar, ou seja, ela existe com a finalidade de realizar algo no meio ambiente em que está inserida, estando incluída a missão econômica em que a organização procura definir uma linha de conduta que proporcione a sobrevivência e sua perpetuação através de seus serviços que atendam, dentro de determinados padrões, as populações visadas, e incluída também a missão social em que a organização apresenta seu compromisso ou obrigação com a sociedade da qual ela faz parte sem nenhuma preocupação com o retorno econômico, mas apenas com o compromisso social.

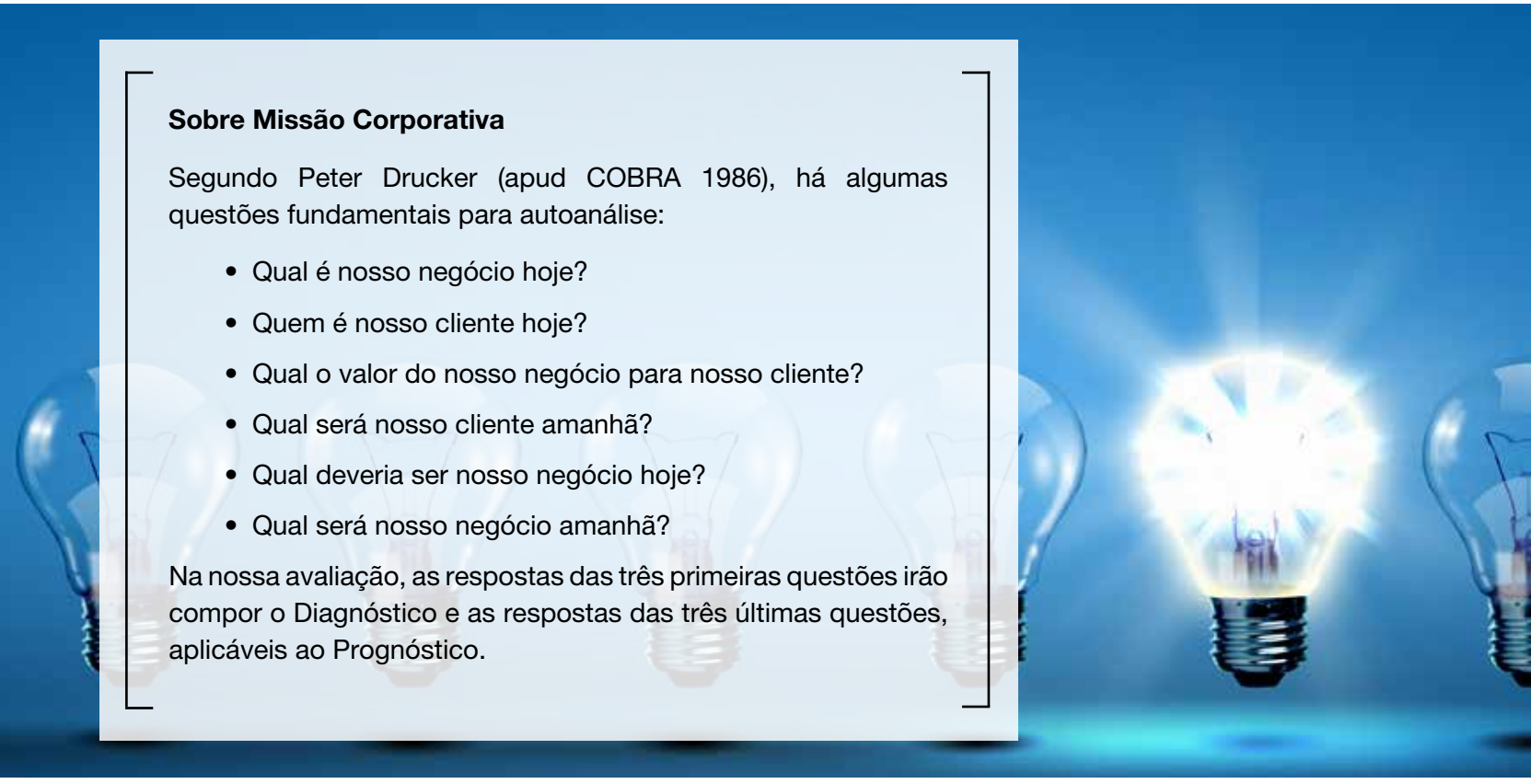
Declaração da missão corporativa: A missão corporativa é composta por dois elementos básicos, a missão econômica e a missão social.

Missão Corporativa é a incumbência ou compromisso das pessoas da organização na busca da perpetuação do negócio através do desenvolvimento a longo prazo (COBRA, 1986). Para o mesmo autor, missão ou propósito diz respeito à vocação, a algo que se pretende cumprir ou realizar. Corporativa é referente á organização. Portanto, a missão corporativa pode ser entendida da seguinte maneira: a organização existe com a finalidade de realizar algo no meio ambiente em que está inserida. Esse propósito normalmente está claro no início, na cabeça do fundador, porém com o crescimento e com o passar do tempo, muda o cenário e se altera a missão dessa organização (COBRA, 1986).

Missão econômica: procura definir uma linha de conduta que proporcione a sobrevivência e a perpetuação de uma

organização através de produtos e serviços que atendam, dentro de determinados padrões, aos mercados visados, gerando ainda resultados financeiros adequados à remuneração do capital, ou seja, o lucro (COBRA, 1986).

Missão social: seria o compromisso ou obrigação com a sociedade da qual a organização faz parte, sejam os consumidores, os fornecedores, o governo, mas, sobretudo a comunidade em geral. Isso implica o respeito às condições ambientais e a ajuda ao desenvolvimento comunitário sem nenhuma preocupação com o retorno econômico, mas apenas com o compromisso social (COBRA, 1986).



Sobre Missão Corporativa

Segundo Peter Drucker (apud COBRA 1986), há algumas questões fundamentais para autoanálise:

- Qual é nosso negócio hoje?
- Quem é nosso cliente hoje?
- Qual o valor do nosso negócio para nosso cliente?
- Qual será nosso cliente amanhã?
- Qual deveria ser nosso negócio hoje?
- Qual será nosso negócio amanhã?

Na nossa avaliação, as respostas das três primeiras questões irão compor o Diagnóstico e as respostas das três últimas questões, aplicáveis ao Prognóstico.

PROGNÓSTICO: além do diagnóstico da posição atual, a empresa também precisa estimar para onde irá, se as tendências continuarem as mesmas (KOTLER, 1981). Estes elementos darão meios para a declaração de visão de futuro da organização, ou seja, em que segmento de mercado e a que perfil de cliente ela quer chegar com base na solução que pretende proporcionar ao cliente com uma determinada linha de serviços, gerados por determinado processo produtivo e disponibilizado ao cliente por um mix de Marketing definido.

Outros fatores externos (rumos da organização): Estimar para onde a organização irá se as tendências continuarem as mesmas nos aspectos econômicos, políticos, legais, sociais, tecnológicos, ecológicos/ambientais. Usar como referência as informações do item 1.8 (planilha 19).

Tendências do mercado: Projeção do comportamento do nosso cliente em decorrência de novas mudanças que acontecem no mundo, ou seja, indicar as tendências de comportamento da população.

Foco a ser adotado: qual o segmento ou segmentos de mercado em que a organização irá concentrar seus recursos estratégicos daqui para frente.

Marketing mix: Como será a composição de produto, preço, distribuição e comunicação, para atender cada perfil de cliente, ou seja, o serviço que a população necessita, com ampla divulgação, com baixa dificuldade de acesso, em local compatível.

Sinergia que pretende obter: segundo Ansoff (apud COBRA,1990), a sinergia ocorre quando a empresa procura chegar a uma postura em termos de produtos e de mercados, em que o desempenho combinado é superior à soma das partes. É fazer a seleção e combinação adequada entre alguns dos serviços oferecidos pela organização a uma determinada parcela da população, que apresentarão o desempenho superior à soma do resultado de cada serviço, se prestado individualmente.

Visão: define a visão de futuro da organização, ou seja, em que segmento de mercado e a que perfil de cliente ela quer chegar com base na solução que pretende proporcionar ao cliente com uma determinada linha de produtos, gerados por determinado processo produtivo e disponibilizado ao cliente por um mix de Marketing definido.

C – Objetivo

Se a organização não estiver satisfeita com o rumo que está tomando, deverá redefinir seus objetivos e os meios de atingi-los. Os objetivos, no contexto do plano, têm o sentido mais específico de seleção de áreas de mercado específicas para a ação empresarial. Indica aonde a organização quer ir (KOTLER, 1981).

Na definição do Objetivo, o gestor púbico seleciona e indica os segmentos da população nos quais deseja se concentrar. Objetivo é o alvo a ser atingido, ou seja, o cliente.

D – Programação

Na Programação, o gestor público irá apontar as estratégias que são os caminhos para atingir o alvo, ou seja, fará o detalhamento dos caminhos para chegar aos segmentos da população nos quais a organização deseja se concentrar, com as táticas ou ações correspondentes indicando quem deve agir, de que maneira e quando.

Exemplo: Para atingir cada perfil de cliente (objetivo) temos diversos caminhos (estratégias) compostos por produtos/serviços específicos relacionados a um preço, distribuição e comunicação (táticas). Na planilha 31 deixamos lacunas para duas estratégias, mas essa planilha pode ser multiplicada. Vejamos o caso específico do IFSC: Objetivo (cliente) - aluno com idade superior a 17 anos e egresso do ensino médio. Estratégia 1 – ofertar ensino técnico pós-médio (subsequente). Estratégia 2 - ofertar curso superior de tecnologia. Estratégia 3 – ofertar curso de licenciatura. Estratégia 4 - ofertar curso de bacharelado. A partir daqui, são apresentadas diversas alternativas de curso (produto) para cada uma das estratégias, e em seguida se diz se o processo de ingresso ocorre por meio de sorteio, exame de classificação, vestibular, Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM), etc (variável preço), onde será oferecido, ou seja, em que câmpus (distribuição) e como se fará a comunicação para divulgar o produto e o processo de ingresso.

E – Controle

No Controle Estratégico

- Análise da Eficácia do Marketing: é para analisar se a organização tem e como é que a empresa se comporta em relação à Filosofia voltada para o cliente; organização integrada de marketing; informação adequada de marketing; orientação estratégica; e eficiência operacional. Observe que não é para citar qual é a filosofia, quais as informações, como é a organização integrada etc...

- Análise da Excelência de Marketing: Listar práticas de marketing que são relevantes para o tipo de organização que está sendo avaliada e sinalizar se elas são fracas, boas ou excelentes na organização em foco.

- Auditoria de Marketing: Avaliar como estão sendo trabalhadas, na organização, as questões referentes ao

Ambiente de Marketing, Objetivos (não é dizer quais são os objetivos), Estratégias (não é dizer quais são as estratégias), e as atividades de marketing (não é dizer quais são elas).

Em Performance e Padrões

- Performance: Listamos alguns indicadores, porém devem ser usados aqueles que são compatíveis com a realidade da organização em estudo, bem como devem ser incluídos outros indicadores. Os resultados dos dados aplicados nas equações devem ser lançados na última coluna.

- Padrões: a lista de padrões apresentada é ilustrativa, devendo ser formulada uma lista compatível com a realidade da organização em estudo.

No Orçamento de Marketing

Devem ser lançadas nas lacunas, a cada mês, as despesas para formatação de produto, para estipulação de preço, para funcionamento da rede de distribuição, para fazer funcionar o processo de vendas, promoção e suas ferramentas, propaganda e suas mídias, e outros elementos de comunicação. Por fim, a soma anual de cada item, a soma total de marketing por mês e o total da despesa anual de marketing.

No Cronograma

Descrever as ações em cada item com o respectivo responsável pela ação bem como os períodos de execução da ação, previstos e executados.

F – Considerações Finais

Aqui devemos fazer breve avaliação do processo de planejamento e fazer recomendações curtas acerca da adoção, controle e atualização do Plano.

Considerações **Finais**

Chegando ao final da unidade curricular Marketing, atingimos o objetivo de dotar o acadêmico, futuro tecnólogo em Gestão Pública, de instrumentos de Marketing, tanto em nível estratégico quanto tático, para o exercício da profissão, que certamente o tornará agente de mudança social e econômica, a partir do conhecimento adquirido e aplicado.

Conseguimos apresentar Marketing, uma das especialidades da Administração, em sua estrutura clássica, porém com elementos práticos aplicáveis no setor público, que passa a ter utilidade no dia a dia do tecnólogo em gestão pública, proporcionando ao mesmo a busca da excelência no atendimento das necessidades e desejos do cidadão.

Recorra sempre a este material tanto durante seus estudos em nosso curso, quanto em sua vida profissional, que, desejo, seja de grande êxito.

Sucesso!

Sobre o Autor

[Paulo Vitor Tavares]

Natural de Florianópolis, formado em Administração pela ESAG – Florianópolis em 1988, com Especialização em Marketing pela ESAG em 1992 e Mestrado em Engenharia de Produção na UFSC (2002). Vem atuando como docente de ensino superior em Florianópolis desde 1995, ministrando a disciplina Marketing. É credenciado como Consultor e Instrutor Externo do SEBRAE – SC, tendo atuado em diversos programas da instituição nas áreas de Marketing e Vendas. Faz parte do Programa Universidade Aberta do Brasil – UAB do MEC como Professor Pesquisador de Marketing do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública e Professor Pesquisador de TV e Vídeo do curso de pós-graduação em mídias na Educação, ambos na modalidade a Distância. Proferiu diversas palestras em universidades, bem como em entidades de representação empresarial em Santa Catarina e em outros estados. Participa desde 1998 do Grupo de Pesquisa Científica em Inovação, Gestão e Tecnologia da Informação – IGTI da UFSC. Publicou artigos científicos em eventos nacionais versando sobre Marketing em ambientes virtuais. Faz carreira no Serviço Público Federal tendo trabalhado no Ministério das Comunicações e Instituto Federal de Santa Catarina – IFSC, sendo que neste último órgão implantou e coordenou a área de Marketing por sete anos, implantou e coordenou a TV IFSC por seis anos. Atua como Consultor Empresarial nos setores econômicos da Indústria, Comércio e Serviços.

Referências

AGRASSO NETO, Manoel; ABREU, Aline França de. **Tecnologia da Informação**: manual de sobrevivência da nova empresa. São Paulo: Arte & Ciência Vilipress, 2000.

AMORIM, Gianna. **Estratégias para difusão de um ambiente virtual para comércio eletrônico via internet**. 1999. P 129. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.

ANSOFF, Igor. **Estratégia Empresarial**. Rio de Janeiro: Zahar,1977.

_____. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: Ed. McGraw-Hill, 1965.

BARKER, Janet. **Creating aneffective website**. University Park, Oct. 1996. Disponível em: <www.ecnet.net/users/gjbarker/thesis.htm>. Acesso em: 20 out. 2000.

BARNEY, Jay B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. Massachussetts: Addison Wesley Publishing Company, 1996.

BELL, Martin L. **Marketing**: Concepts and Strattegy. Boston: Houghton Mifflin Company, 1966.

BOOG, Gustavo G. **O desafio da competência**: como enfrentar as dificuldades do presente e preparar sua empresa para o futuro. São Paulo: BestSeller, 1995.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COBRA, Marcos. **Plano estratégico de Marketing**. São Paulo: Atlas,1986.

_____. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas,1990.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas de informações gerenciais**: tecnologia de informação e a empresa do século XXI. São Paulo: Atlas, 1998.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSACK, Laurence. **Ecologia da informação**. São Paulo: Futura, 1998.

FOGANHOLO NETO, Eugênio. **Excelência no Varejo**. Florianópolis: SEBRAE/SC, 2001.

FREITAS, Henrique M. R. et al. **Informação e decisão**: sistemas de apoio e seu impacto. Porto Alegre: Ortiz, 1997.

GRACIOSO, Francisco. **Marketing**: o sucesso em 5 movimentos. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Contato Imediato com Marketing**. São Paulo: Global, 1986.

HOWARD, John A. **Gerência de Marketing**. São Paulo: Pioneira, 1970.

JACOBSON, Robert. The "Austrian" school of strategy. **Academy of Management Review**, v. 17, n. 4, p. 782-07, 1992.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: análise, planejamento e controle. São Paulo: Atlas, 1981.

_____. **Marketing management**. 6. ed. Englewoods Cliffs: Prentice Hall, 1988.

_____. **Administração de Marketing**: análise, planejamento e controle. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Marketing para o século XXI**. São Paulo: Futura, 1999.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: PHB, 1993.

LADEIRA, Julieta Godoy. **Contato Imediato com Criação de Propaganda**. São Paulo: Global, 1987.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de serviços**. São Paulo: Atlas, 1991.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Management information systems**: A contemporary Perspective. MacMillan, 1991.

_____. **Management information systems organization and technology**. 4. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1996.

_____. **Sistemas de informação**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

_____. **Sistemas de Informação Gerenciais**. 9ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

LEVITT, Theodore. **A imaginação de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1985.

MANZO, José Maria Campos. **Marketing**: uma ferramenta para o desenvolvimento. Rio de Janeiro: LTC, 1996.

MASLOW, Abrham H. Motivation and Personality. Nova York: Harper & Row, 1954.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

MCCARTHY, E. Jerome. **Marketing**. Rio de Janeiro: Campus, 1982.

MCKENNA, Regis. **Competindo em tempo real**: estratégias vencedoras para a era do cliente nunca satisfeito. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

OLIVER, Richard W. **Como serão as coisas no futuro**. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

PENTEADO FILHO, José Roberto Whitaker. **Programa de Marketing**. Rio de Janeiro: CEDEG,1987.

PEPPERS, Don; ROGERS, Marta E. A Internet reinventou os negócios. **HSM Management**, n. 21, jul./ago. 2000.

PRAHALAD, Coimbatore. K.; HAMEL, Gary. **The core competence of the corporation**. Harvard Business Review, p. 79-91, May/June 1990.

RABAÇA, Carlos Alberto; BARBOSA Gustavo. **Marketing**: Segredos e Estratégias. São Paulo: Saraiva, 1996.

RAPP, Stan; COLLINS, Tom. **Maxi Marketing**. São Paulo: Mcgraw-hill, 1988.

REZENDE, Denis Alcides. **Engenharia de software e sistemas de informação**. Rio de Janeiro: Brasport, 1999.

REZENDE, Denis Alcides; ABREU, Aline França de. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais**: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas. São Paulo: Atlas, 2000.

RICHERS, Raimar. **Surfando as ondas do mercado**. São Paulo: RR&CA, 1996.

ROGERS, Everett M. **Diffusion of Innovations**. Nova York: Free Press, 1983.

SHAW , Robert; STONE, Merlin. **Marketing com banco de dados**. São Paulo: Atlas, 1993.

SILVA, Edna. L.; MENEZES, Estera M. **Metodologia da pesquisa e elaboração da dissertação**. Florianópolis: LED/UFSC, 2000.

SIMÕES, Roberto. **Comunicação Publicitária**. São Paulo: Atlas, 2. edição, 1976.

SNOW, Charles C.; HREBINIAK, Lawrence G. Strategy, distinctive competence and organizational performance. **Administrative Science Quarterly**, v.25, p. 317-336, June 1980.

STAIR, Ralph M. **Princípios de sistemas de informação**: uma abordagem gerencial. 2. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

TAHARA, Mizuho. **Contato Imediato com Mídia**. São Paulo: Global, 1986.

TAVARES, Paulo Vitor; ABREU, Aline França. **Empreendimentos turísticos virtuais**. In: ENEMPRE, 2., 2000, Florianópolis. Anais... Florianópolis: [s.n.], 2000.

TAVARES, Paulo V. **Virtualização, tecnologia da informação e marketing em empresas turísticas de Florianópolis**: um estudo de caso. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

WERNERFELT, Birger. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 171-180, 1984.

YIN, Robert K. **Case study research**: design and methods. Califórnia: Sage,1991.

Unidade Curricular: Marketing – Módulo 3
Professor: Paulo Vitor Tavares

PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING PÚBLICO – Plan1
SUMÁRIO

- **Apresentação**
- **Diagnóstico:** onde está a empresa agora e por que está nesta situação?
- **Prognóstico:** para onde vai a empresa?
- **Objetivos:** aonde deveria a empresa estar indo?
- **Estratégia:** qual a melhor maneira de atingir o ponto desejado?
- **Táticas:** quem deve agir, de que maneira e quando?
- **Controle:** que medidas devem ser controladas para verificar se a empresa está sendo bem sucedida?
- **Considerações Finais**

Pólo:	**Autor(es):**

Unidade Curricular: Marketing – Módulo 3
Professor: Paulo Vitor Tavares

PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING PÚBLICO – Plan2
A - APRESENTAÇÃO (descrever brevemente a metodologia de planejamento e porque ele está sendo feito.)

Pólo:	**Autor(es):**

Unidade Curricular: Marketing – Módulo 3
Professor: Paulo Vitor Tavares

PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING PÚBLICO – Plan3
B - ANÁLISE SITUACIONAL – DIAGNÓSTICO

1.1. Informações Preliminares

Gerais:
(descrever brevemente histórico, cultura, estrutura de poder, estrutura organizacional,concorrentes, fornecedores, parceiros estratégicos, governos.)

Diretrizes:
(conjunto de normas de procedimentos, que devem nortear as ações de uma organização.)

Políticas:
(conjunto de normas e regulamentos que estabelecem um rumo para a condução dos negócios de uma Organização.)

Pólo: **Autor(es):**

Unidade Curricular: Marketing – Módulo 3
Professor: Paulo Vitor Tavares

PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING PÚBLICO – Plan4
B - ANÁLISE SITUACIONAL – DIAGNÓSTICO

1.2.1.Capacidades

Recursos Materiais	Indicador	Fortes	Fracos
Concorrente Imediatamente Superior			
Nossa Organização			
Concorrente Imediatamente Inferior			

Pólo: **Autor(es):**

Unidade Curricular: Marketing – Módulo 3
Professor: Paulo Vitor Tavares

PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING PÚBLICO – Plan5
B - ANÁLISE SITUACIONAL – DIAGNÓSTICO

1.2.2.Capacidades

Recursos Humanos	Indicador	Fortes	Fracos
Concorrente Imediatamente Superior			
Nossa Organização			
Concorrente Imediatamente Inferior			

Pólo: **Autor(es):**

Unidade Curricular: Marketing – Módulo 3
Professor: Paulo Vitor Tavares

PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING PÚBLICO – Plan6
B - ANÁLISE SITUACIONAL – DIAGNÓSTICO

1.2.3.Capacidades

Recursos Organizacionais e de Informação	Indicador	Fortes	Fracos
Concorrente Imediatamente Superior			
Nossa Organização			
Concorrente Imediatamente Inferior			

Pólo: **Autor(es):**

Unidade Curricular: Marketing – Módulo 3
Professor: Paulo Vitor Tavares

PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING PÚBLICO – Plan7
B - ANÁLISE SITUACIONAL – DIAGNÓSTICO

1.2.4.Capacidades

Recursos Financeiros	Indicador	Fortes	Fracos
Concorrente Imediatamente Superior			
Nossa Organização			
Concorrente Imediatamente Inferior			

Pólo: **Autor(es):**

Unidade Curricular: Marketing – Módulo 3
Professor: Paulo Vitor Tavares

PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING PÚBLICO – Plan8
B - ANÁLISE SITUACIONAL – DIAGNÓSTICO

1.2.5.Capacidades

Recursos de Produção	Indicador	Fortes	Fracos
Concorrente Imediatamente Superior			
Nossa Organização			
Concorrente Imediatamente Inferior			

Pólo: **Autor(es):**

Unidade Curricular: Marketing – Módulo 3
Professor: Paulo Vitor Tavares

PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING PÚBLICO – Plan9
B - ANÁLISE SITUACIONAL – DIAGNÓSTICO

1.2.6.Capacidades

Recursos Tecnológicos	Indicador	Fortes	Fracos
Concorrente Imediatamente Superior			
Nossa Organização			
Concorrente Imediatamente Inferior			

Pólo: **Autor(es):**

Unidade Curricular: Marketing – Módulo 3
Professor: Paulo Vitor Tavares

PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING PÚBLICO – Plan10
B - ANÁLISE SITUACIONAL – DIAGNÓSTICO

1.2.7.1.Capacidades

Recursos Marketing: Produto	Indicador	Fortes	Fracos
Concorrente Imediatamente Superior			
Nossa Organização			
Concorrente Imediatamente Inferior			

Pólo: **Autor(es):**

Unidade Curricular: Marketing – Módulo 3
Professor: Paulo Vitor Tavares

PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING PÚBLICO – Plan11
B - ANÁLISE SITUACIONAL – DIAGNÓSTICO

1.2.7.2.Capacidades

Recursos Marketing: Preço	Indicador	Fortes	Fracos
Concorrente Imediatamente Superior			
Nossa Organização			
Concorrente Imediatamente Inferior			

Pólo: **Autor(es):**

Unidade Curricular: Marketing – Módulo 3
Professor: Paulo Vitor Tavares

PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING PÚBLICO – Plan12
B - ANÁLISE SITUACIONAL – DIAGNÓSTICO

1.2.7.3.Capacidades

Recursos Marketing: Distribuição	Indicador	Fortes	Fracos
Concorrente Imediatamente Superior			
Nossa Organização			
Concorrente Imediatamente Inferior			

Pólo: **Autor(es):**

Unidade Curricular: Marketing – Módulo 3
Professor: Paulo Vitor Tavares

PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING PÚBLICO – Plan13
B - ANÁLISE SITUACIONAL – DIAGNÓSTICO

1.2.7.4.Capacidades

Recursos Marketing: Comunicação	Indicador	Fortes	Fracos
Concorrente Imediatamente Superior			
Nossa Organização			
Concorrente Imediatamente Inferior			

Pólo: **Autor(es):**

Unidade Curricular: Marketing – Módulo 3
Professor: Paulo Vitor Tavares

PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING PÚBLICO – Plan14
B - ANÁLISE SITUACIONAL – DIAGNÓSTICO

1.3. Escopo

(descrever brevemente linha de produtos e atividades da Organização, em termos de sua habilidade em servir seus mercados.)

Pólo: **Autor(es):**

Unidade Curricular: Marketing – Módulo 3
Professor: Paulo Vitor Tavares

PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING PÚBLICO – Plan15
B - ANÁLISE SITUACIONAL – DIAGNÓSTICO

1.4. Força motriz
(é o fator que provoca a alavancagem interna da Organização, agindo de dentro para fora)

Pólo:	Autor(es):

Unidade Curricular: Marketing – Módulo 3
Professor: Paulo Vitor Tavares

PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING PÚBLICO – Plan16
B - ANÁLISE SITUACIONAL – DIAGNÓSTICO

1.5. Competência Central (*core competence*):

(descrever as competências especialmente críticas e relevantes, as quais representam o aprendizado coletivo da Organização.)

Pólo: **Autor(es):**

Unidade Curricular: Marketing – Módulo 3
Professor: Paulo Vitor Tavares

PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING PÚBLICO – Plan17
B - ANÁLISE SITUACIONAL – DIAGNÓSTICO

1.6. Diferenciais Competitivos:

Recursos	Diferenciais em relação à concorrência
Materiais	
Humanos	
Organizacionais e de Informação	
Financeiros	
Produção	
Tecnológicos	
Marketing	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
Produto	
Preço	
Distribuição	
Comunicação	

Pólo: **Autor(es):**

Unidade Curricular: Marketing – Módulo 3
Professor: Paulo Vitor Tavares

PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING PÚBLICO – Plan18
B - ANÁLISE SITUACIONAL – DIAGNÓSTICO

1.7. Fatores Chave para o Sucesso:

(é algo que uma organização tem em sua essência que a leva a ter sucesso nos seus negócios. Acontece em decorrência de forças de fora para dentro da Organização, pois é o mercado quem acaba elegendo um fator para o sucesso da mesma.)

Pólo: **Autor(es):**

Unidade Curricular: Marketing – Módulo 3
Professor: Paulo Vitor Tavares

PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING PÚBLICO – Plan19
B - ANÁLISE SITUACIONAL – DIAGNÓSTICO (descrever a situação atual da Organização com base nos fatores atuais)

2.1. Outros Fatores Externos:

Fatores	Situação Atual
Econômicos	
Políticos	
Legais	
Sociais	
Tecnológicos	
Ecológicos/Ambientais	

Pólo: **Autor(es):**

Unidade Curricular: Marketing – Módulo 3
Professor: Paulo Vitor Tavares

PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING PÚBLICO – Plan20
B - ANÁLISE SITUACIONAL – DIAGNÓSTICO

1.9. Foco:
(descrever os segmentos de mercado em que a Organização atua.)

Pólo:	Autor(es):

Unidade Curricular: Marketing – Módulo 3
Professor: Paulo Vitor Tavares

PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING PÚBLICO – Plan21
B - ANÁLISE SITUACIONAL – DIAGNÓSTICO

1.10. Oportunidades e Ameaças do ambiente externo:

Fatores	Oportunidades	Ameaças
Econômicos		
Políticos		
Legais		
Sociais		
Tecnológicos		
Ecológicos/Ambientais		
Em relação ao Concorrente Imediatamente Superior		
Em relação ao Concorrente Imediatamente Inferior		

Pólo: **Autor(es):**

Unidade Curricular: Marketing – Módulo 3
Professor: Paulo Vitor Tavares

PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING PÚBLICO – Plan22
B - ANÁLISE SITUACIONAL – DIAGNÓSTICO

1.11. Vantagem Competitiva em relação à concorrência.

	Indicador	Vantagem
Concorrente Imediatamente Superior	**Mercado1:**	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
	Produto 1:	
	Produto 2:	
	Mercado 2:	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
	Produto 1:	
	Produto 2:	
	Mercado 3:	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
	Produto 1:	
	Produto 2:	
Concorrente Imediatamente Inferior	**Mercado1:**	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
	Produto 1:	
	Produto 2:	
	Mercado2:	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
	Produto 1:	
	Produto 2:	
	Mercado3:	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
	Produto 1:	
	Produto 2:	

Pólo: **Autor(es):**

Unidade Curricular: Marketing – Módulo 3
Professor: Paulo Vitor Tavares

PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING PÚBLICO – Plan23
B - ANÁLISE SITUACIONAL – DIAGNÓSTICO

1.12. Missão Corporativa (incumbência ou compromisso das pessoas da Organização na busca da perpetuação do negócio através do desenvolvimento à longo prazo.)

Responda:	
Qual é nosso negócio hoje?	
Quem é nosso cliente hoje?	
Qual o valor do nosso negócio para nosso cliente?	
Qual será nosso cliente amanhã?	
Qual deveria ser nosso negócio hoje?	
Qual será nosso negócio amanhã?	

Missão econômica:
(indique linha de conduta que proporcione a sobrevivência e a perpetuação da organização através de produtos e serviços que atendam, dentro de determinados padrões, aos mercados visados, gerando ainda resultados financeiros adequados a remuneração do capital, ou seja, o lucro.)

Missão social:
(declare o compromisso ou obrigação com a sociedade da qual a Organização faz parte, sejam consumidores, os fornecedores, o governo, mas, sobretudo a comunidade em geral. Isto implica o respeito às condições ambientais e a ajuda ao desenvolvimento comunitário sem nenhuma preocupação com o retorno econômico, mas apenas com o compromisso social.)

Declare agora a Missão Corporativa:

Pólo: **Autor(es):**

Unidade Curricular: Marketing – Módulo 3
Professor: Paulo Vitor Tavares

PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING PÚBLICO – Plan24
B - ANÁLISE SITUACIONAL – PROGNÓSTICO

2.1. Outros Fatores Externos:
(estimar para onde a Organização irá se as tendências continuarem as mesmas)

Fatores	Rumos
Econômicos	
Políticos	
Legais	
Sociais	
Tecnológicos	
Ecológicos/Ambientais	

Pólo: **Autor(es):**

Unidade Curricular: Marketing – Módulo 3
Professor: Paulo Vitor Tavares

PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING PÚBLICO – Plan25
B - ANÁLISE SITUACIONAL – PROGNÓSTICO

2.2. Tendências do Mercado

Pólo:	Autor(es):

Unidade Curricular: Marketing – Módulo 3
Professor: Paulo Vitor Tavares

PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING PÚBLICO – Plan26
B - ANÁLISE SITUACIONAL – PROGNÓSTICO

2.3. Foco a ser adotado:

(citar o segmento ou segmentos de mercado a Organização irá concentrar seus recursos estratégicos daqui para frente.)

Pólo:	**Autor(es):**

Unidade Curricular: Marketing – Módulo 3
Professor: Paulo Vitor Tavares

PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING PÚBLICO – Plan27
B - ANÁLISE SITUACIONAL – PROGNÓSTICO

Mercados	Marketing *Mix*

Mercado 1:	**Produto 1:**
	Preço:
	Distribuição:
	Comunicação:
	Produto 2:
	Preço:
	Distribuição:
	Comunicação:

Mercado 2:	**Produto 1:**
	Preço:
	Distribuição:
	Comunicação:
	Produto 2:
	Preço:
	Distribuição:
	Comunicação:

Pólo:	**Autor(es):**

Unidade Curricular: Marketing – Módulo 3
Professor: Paulo Vitor Tavares

PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING PÚBLICO – Plan28
B - ANÁLISE SITUACIONAL – PROGNÓSTICO

2.5. Sinergia que pretende obter:
(a sinergia ocorre quando a empresa procura chegar a uma postura em termos de produtos e de mercados, em que o desempenho combinado é superior a soma das partes.)

Pólo:	**Autor(es):**

Unidade Curricular: Marketing – Módulo 3
Professor: Paulo Vitor Tavares

PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING PÚBLICO – Plan29
B - ANÁLISE SITUACIONAL – PROGNÓSTICO

2.6. Visão:

(citar em que segmento de mercado e que perfil de cliente a Organização quer chegar com base na solução que pretende proporcionar ao cliente com uma determinada linha de produtos, gerados por determinado processo produtivo e disponibilizado ao cliente por um *mix* de Marketing definido.)

Pólo:	**Autor(es):**

Unidade Curricular: Marketing – Módulo 3
Professor: Paulo Vitor Tavares

PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING PÚBLICO – Plan30
C - OBJETIVO (aonde a Organização quer ir. é o alvo a ser atingido, ou seja, que cliente atingir.)

Pólo:	**Autor(es):**

Unidade Curricular: Marketing – Módulo 3
Professor: Paulo Vitor Tavares

PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING PÚBLICO – Plan31
D - PROGRAMAÇÃO

Estratégias (são os caminhos para atingir o alvo, ou seja, o cliente.)	**Táticas** (ações gerenciais do composto de marketing definidas para dar conta das estratégias.)

1-	**Produto:**
	Preço:
	Distribuição:
	Comunicação:

2-	**Produto:**
	Preço:
	Distribuição:
	Comunicação:

Pólo:	**Autor(es):**

Unidade Curricular: Marketing – Módulo 3
Professor: Paulo Vitor Tavares

PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING PÚBLICO – Plan32
E – CONTROLE

1. Controle Estratégico

Análise da Eficácia do Marketing	
Filosofia voltada para o cliente	
Organização integrada de Marketing	
Informação adequada de Marketing	
Orientação estratégica	
Eficiência operacional	

Análise da Excelência de Marketing			
Práticas de Marketing	Fracas	Boas	Excelentes

Auditoria de Marketing	
Ambiente de Marketing	
Objetivos	
Estratégias	
Atividades de Marketing	

Pólo:	Autor(es):

Unidade Curricular: Marketing – Módulo 3
Professor: Paulo Vitor Tavares

PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING PÚBLICO – Plan33
E – CONTROLE

2. Performance e Padrões

Performance		
Fluxo no local da prestação do serviço	Taxa Sucesso = (clientes atendidos/clientes que entram) * 100	
Atendimentos Totais	Taxa Atendimento = Atendimento Período Anterior/ Atendimento Período Atual	
Atendimento por metro ²	A m² = Nº Atendidos/Área do Local de Atendimento	
Atendimento por Atendente	AA = Nº Atendidos/Atendentes	
Itens por Cliente	ICm = Total de Serviços Prestados/Total de Clientes	
Taxa de Falta	Taxa Falta = (Clientes que não conseguiram o serviço / Clientes Totais) * 100	

Padrões	
Facilidade de saber da existência do serviço	Disponibilizar no *site* permanentemente linha de serviços disponíveis e divulgação na mídia.
Facilidade de acessar ao serviço	Permitir, inscrição, cadastro ou agendamento pelo *site*.
Ambiente simpático	Todos os atendentes cumprimentam o cliente quando entra ou sai do ambiente.
Atendimento ágil	Atendimento com horário marcado ou senhas com número de atendentes compatível.

Pólo:	**Autor(es):**

Unidade Curricular: Marketing – Módulo 3
Professor: Paulo Vitor Tavares

PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING PÚBLICO – Plan34
E – CONTROLE

3. Orçamento de Marketing – Despesas (R$)

Composto			Anual	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Produto															
Preço															
Distribuição															
Comunicação	Venda														
	Promoção	Material Promocional													
		Eventos Promocionais													
	Propaganda	Mídia Impressa													
		Mídia Eletrônica													
	Outros	RP													
		AI													
		Merchandising													
		MKT Direto													
TOTAL															

Pólo: **Autor(es):**

Unidade Curricular: Marketing – Módulo 3
Professor: Paulo Vitor Tavares

PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING PÚBLICO – Plan35
E – CONTROLE

4.Cronograma

Composto			Descrição das Ações	Responsável pela Implementação	Previsto		Realizado	
					Data início	Data término	Data início	Data término
Produto								
Preço								
Distribuição								
Comunicação	Venda							
	Promoção	Material Promocional						
		Eventos Promocionais						
	Propaganda	Mídia Impressa						
		Mídia Eletrônica						
	Outros	RP						
		AI						
		Merchandising						
		MKT Direto						

Pólo: **Autor(es):**

Unidade Curricular: Marketing – Módulo 3
Professor: Paulo Vitor Tavares

PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING PÚBLICO – Plan36
F – CONSIDERAÇÕES FINAIS (fazer breve avaliação do processo de planejamento e fazer recomendações curtas acerca da adoção, controle e atualização do Plano.)

Pólo:	**Autor(es):**