

MANUAL DO ALUNO

DISCIPLINA ORGANIZAR E GERIR A EMPRESA

Módulo 5

República Democrática de Timor-Leste
Ministério da Educação



FICHA TÉCNICA

TÍTULO

GUIA DO PROFESSOR - DISCIPLINA ORGANIZAR E GERIR A EMPRESA
Módulo 5

AUTOR

ZULMIRA TEIXEIRA

COLABORAÇÃO DAS EQUIPAS TÉCNICAS TIMORENSES DA DISCIPLINA
XXXXXXX

COLABORAÇÃO TÉCNICA NA REVISÃO

DESIGN E PAGINAÇÃO

UNDESIGN - JOAO PAULO VILHENA
EVOLUA.PT

IMPRESSÃO E ACABAMENTO

XXXXXX

ISBN

XXX - XXX - X - XXXXX - X

TIRAGEM

XXXXXXX EXEMPLARES

COORDENAÇÃO GERAL DO PROJETO
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO DE TIMOR-LESTE
2014



Índice

Funções Aprovisionamento, Administrativa e Marketing	7
Apresentação.....	8
Objetivos de aprendizagem	8
Âmbito de conteúdos	9
Caracterização do processo de aprovisionamento.....	10
Noção e objetivos do aprovisionamento	10
O aprovisionamento e os meios eletrónicos	12
Atividades da função aprovisionamento	13
Gestão material de stocks.....	15
Armazéns e equipamentos	16
Atividades da gestão material de stocks.....	18
Gestão administrativa de stocks	19
Organização e registo de stocks.....	19
Organização das compras de stocks	21
Proposta de trabalho n.º1	26
Gestão económica de stocks.....	27
Otimização de stocks	27
A curva ABC como método de gestão de stocks.....	37
Propostas de trabalho n.º 2	41
Caracterização do processo comercial.....	42
Objetivos e atividades da função comercial	42
O papel do marketing na gestão da empresa	43
O mercado.....	48
A recolha e análise de informações sobre o mercado	48
O mercado	50
O comportamento do consumidor	54
O produto a oferecer no mercado	56
Ciclo de vida de um produto.....	59
Os canais de distribuição	65
Introdução	65



Canais de distribuição	66
As funções do canal	67
Circuito direto.....	68
Circuito indireto.....	70
Tipos de distribuição.....	72
Que canal de distribuição?	74
A seleção dos canais	77
Métodos de distribuição.....	79
O comércio eletrônico	79
O marketing-mix.....	82
O papel do marketing	95
Atividades/propostas de trabalho	99
Bibliografia.....	103







Funções Aprovisionamento, Administrativa e Marketing

Módulo 5

Apresentação

O termo aprovisionamento está ligado à compra de mercadorias, matérias-primas, matérias subsidiárias e outros materiais ou embalagens, necessários ao desenvolvimento da atividade de uma empresa, assim como de equipamentos e serviços necessários ao seu funcionamento.

Neste módulo pretende-se que os alunos compreendam como funciona tanto um departamento de compras, como um departamento de marketing numa empresa, bem como a interdependência entre estes departamentos, visto que as compras se devem realizar, de acordo com as previsões de vendas.

É de realçar ainda a abordagem, quer à gestão material, quer à gestão administrativa e económica de *stocks*.

Para além disso, e no âmbito da função de marketing, os alunos devem estar aptos a identificar os canais de distribuição mais adequados aos mercados que servem, assim como a interpretar o ciclo de vida de um produto e o papel desempenhado pelo marketing.

Os assuntos desenvolvidos neste módulo devem ter em conta que uma empresa é um todo, pelo que é importante a articulação entre os assuntos desenvolvidos com os conteúdos relacionados com a estrutura e comunicação organizacional bem como com a legislação e documentação comercial.

Objetivos de aprendizagem

- Caracterizar o processo de aprovisionamento;
- Identificar as tarefas e documentos de um departamento de compras;
- Descrever o circuito documental de aquisição de bens e serviços;
- Descrever a organização dos *stocks*;
- Realizar os cálculos para a elaboração do método ABC;
- Elaborar a curva ABC;
- Identificar os diversos tipos de *stocks*;
- Interpretar a curva de dentes de serra;
- Definir o ponto de encomenda;
- Calcular o lote económico;



- Caracterizar o processo comercial;
- Definir mercado;
- Identificar os diversos tipos de mercado;
- Realizar o estudo comercial do produto;
- Interpretar o ciclo de vida de um produto;
- Distinguir os diversos canais de distribuição;
- Reconhecer o papel desempenhado pelo marketing;
- Reconhecer a importância da previsão de vendas para o departamento comercial de uma empresa.

Âmbito de conteúdos

1. Caracterização do processo de aprovisionamento
2. Organização do departamento de compras
 - 2.1. Tarefas e documentos
 - 2.2. O circuito documental
 - 2.3. Organização dos *stocks*
3. Organização económica do departamento de compras
 - 3.1. Método ABC
 - 3.2. Tipos de *stocks*
 - 3.3. Curva de dentes de serra
 - 3.4. Ponto de encomenda
 - 3.5. Lote económico
4. Caracterização do processo comercial
5. O mercado
6. Estudo comercial do produto
7. Ciclo de vida de um produto
8. Os canais de distribuição
9. O produto, o preço, a distribuição e a comunicação
10. O papel do marketing



Caracterização do processo de aprovisionamento

Noção e objetivos do aprovisionamento

O aprovisionamento é a função que numa empresa permite fazer, da forma mais racional, a aquisição de *inputs* necessários ao desenvolvimento da sua atividade. É uma função que tradicionalmente aparecia subalternizada nas preocupações dos empresários, mas que é hoje considerada de vital importância. Atendendo a que o custo das matérias representa quase sempre 50% do custo total de um produto final, não basta comprar e gerir *stocks*, mas decidir a compra simultaneamente numa perspetiva de segurança e de adequação aos objetivos de venda que continuamente se alteram.

É cada vez mais difícil prever o que o mercado quer em cada momento e é necessário oferecer produtos diferenciados. O próprio mercado fixa hoje os preços e, a partir daí, a empresa procura torna-los mais competitivos. Como as margens de lucro têm de continuar a existir, é necessário comprimir os custos, nomeadamente os custos de aquisição de matérias. Os custos de derivados de uma má aquisição (deficiente qualidade dos materiais, entregas não oportunas, preços elevados, etc.) podem conduzir a empresa a uma situação difícil ou mesmo à falência.

Mas, hoje, comprar não é só ir à procura do mais barato.

A gestão das compras é fundamental para o conjunto da empresa, fundamentalmente para as áreas do marketing e da inovação, que dependem do envolvimento e apoio dos fornecedores. É fundamental integrar os fornecedores desde o início no processo de desenvolvimento do produto de modo a conseguir mais sintonia com as necessidades do cliente final, capitalizar ao máximo as



suas competências em I & D, estudar com os fornecedores novas oportunidades de mercado, desenvolver estratégias conjuntas de marcas, vendas e publicidade, etc. Os fornecedores poderão ganhar margens adicionais se, por exemplo, oferecerem soluções inovadoras ou se não as cederem à concorrência.



Em conclusão, as compras não são mais uma qualquer função da empresa mas um processo estratégico em que os fornecedores são um parceiro importante. Em sentido amplo, todas as previsões apontam que as competências não nucleares nas empresas (manutenção e reparação, logística, tecnologias de informação, serviços de escritório e design de engenharia) tendem a ser compradas a fornecedores e não mais adquiridas a departamentos ou divisões dentro da empresa ou da organização.

Assim:

Aprovisionamento – é o conjunto de atividades, tendo como objetivo colocar à disposição da empresa dos bens e serviços de que necessita para exercer a sua atividade, na quantidade necessária, no momento oportuno e ao menor custo possível.

Desta noção ressaltam, desde logo, como elementos essenciais do aprovisionamento:

- **a determinação da quantidade de bens e serviços a adquirir** – o que implica, de imediato, o conhecimento:
 - da rapidez de utilização dos bens e serviços;
 - do período de tempo que medeia entre a formulação de uma encomenda e a sua entrega nos armazéns da empresa;
 - da vantagem ou desvantagem que há entre o adquirir-se determinada quantidade de bens face ao custo adicional resultante de *stocks* elevados;
 - das previsões de vendas a curto prazo e médio prazos;
- **a qualidade dos bens a adquirir** – que deve ajustar-se perfeitamente aos requisitos preestabelecidos pelos serviços da empresa. Daí que a qualidade do bem seja um fator decisivo a ter em conta na sua aquisição. É óbvio, pois, que o bem a adquirir deve ser de boa qualidade, mas já é um exagero a empresa abastecer-se com bens de qualidade superior à necessária;
- **prazos de entrega** – é de primordial importância saber se o fornecedor tem capacidade para efetuar o fornecimento dos bens no prazo previamente acordado, um vez que o não cumprimento dos prazos pode não só provocar



paragens no funcionamento da empresa, como também denegrir a sua imagem por contratos que esta, por sua vez, venha a não cumprir;

- **preço dos bens** – ter em atenção que artigos de baixo preço são, em geral, de baixa qualidade, mas que o facto de os artigos terem um preço elevado não é garantia de boa qualidade, isto é, a empresa não deve necessariamente efetuar as suas aquisições à empresa que oferece os melhores preços.
- **tempo certo para adquirir** – para que a empresa não crie *stocks* demasiadamente elevados, nem fique com os *stocks* esgotados, o que lhe acarretaria paragens no processo de fabrico ou a impossibilidade de responder às solicitações dos seus clientes.

O aprovisionamento e os meios eletrónicos

A Internet e as tecnologias de informação e de comunicação, em geral, assumem-se como meios e formas cada vez mais poderosas na troca de dados e de relacionamento entre as empresas e o seu meio envolvente. A troca de dados a partir da Internet pode ser realizada de uma forma simples, rápida e económica abrangendo parceiros comerciais, distribuidores, fornecedores e clientes.

As empresas olham para estas tecnologias como uma forma de realizar poupanças e otimizar as relações com a cadeia de valor (fornecedores e clientes), tornando, assim, as relações mais dinâmicas, mais simples, com preços mais vantajosos e mais eficientes do ponto de vista do processo de aprovisionamento.

É por estes motivos que cada vez mais empresas recorrem aos sistemas de aprovisionamento eletrónicos (*e-procurement*).

Os sistemas de aprovisionamento eletrónicos permitem a procura de bens e serviços de forma rápida e com grande redução de custos, recorrendo aos meios eletrónicos. Assim, estes sistemas consistem em catálogos eletrónicos restritos, elaborados segundo critérios acordados com os fornecedores. Dotado de palavra-passe, o comprador acede à plataforma onde estão os catálogos dos seus fornecedores, escolhe um item e cria uma requisição. Este segue para as entidades que devem aprovar a compra; depois



transforma-se numa encomenda que é enviada ao fornecedor. Se o sistema estiver integrado com a ferramenta contábilística da empresa, a compra é imediatamente lançada na contabilidade.

Catálogos eletrônicos– são sites direcionados para a venda, substituindo os catálogos de papel. Oferecem uma procura rápida e fácil dos produtos, e a possibilidade de efetuar várias compras num único sítio. Há locais que normalizam dados referentes a produtos de diversas empresas, facilitando as transações e as comparações.

No âmbito dos *e-marketplaces*, também existe a possibilidade de não existir, necessariamente, acordo entre os compradores e os fornecedores sobre a constituição dos catálogos. Assim, os acessos são públicos, integram mercados abertos, onde as empresas, para serem aceites, só precisam da autorização do gestor da plataforma.

E-marketplace (mercado eletrónico) – locais virtuais onde os compradores e vendedores se encontram. Subdividem-se em comunidades, catálogos, portais de aprovisionamento, leilões, locais de troca e portais colaborativos.

Também os leilões eletrónicos são outro exemplo de implementação de *e-procurement*. Estes consistem em “locais” virtuais onde os compradores licitam competitivamente os produtos de fornecedores. Assim, permitem que uma empresa lance uma proposta para venda ou aquisição de bens ou serviços e o operador da plataforma compromete-se a atrair licitadores para uma sessão a realizar em tempo real.

Atividades da função aprovisionamento

A função aprovisionamento abrange, fundamentalmente, as seguintes áreas de atividade:

- **as compras** – ou seja, a procura contínua e dinâmica das possibilidades que quer o mercado interno que o externo oferecem à empresa visando a satisfação das suas necessidades ao menor custo e nas melhores condições possíveis;



- **o armazenamento** – abrange as atividades físicas e administrativas e tem em vista não só a proteção dos bens, evitando a sua deterioração e roubo, mas ainda fazendo com que os custos com tal proteção sejam reduzidos ao estritamente necessário, o que implica estudos detalhados sobre a localização e instalação dos armazéns;
- **a gestão de stocks** – tem em vista a manutenção das existências a um nível tal que se mantenha o abastecimento regular da empresa ao mais baixo custo possível e em condições ótimas;
- **os transportes** – têm como finalidade a movimentação rápida, segura e económica de todos os bens necessários ao abastecimento da empresa.



No caso de compras de bens, o serviço deverá especificar o meio de transporte a utilizar e simultaneamente controlar o andamento e o recebimento dos bens transportados. A escolha do meio de transporte utilizado pela empresa depende, fundamentalmente, da urgência, da segurança ou do custo desse meio de transporte.

Outra tarefa importante a cargo de um serviço de transportes é a de controlar e comprovar as faturas da companhia transportadora. Este trabalho pressupõe a verificação de que:

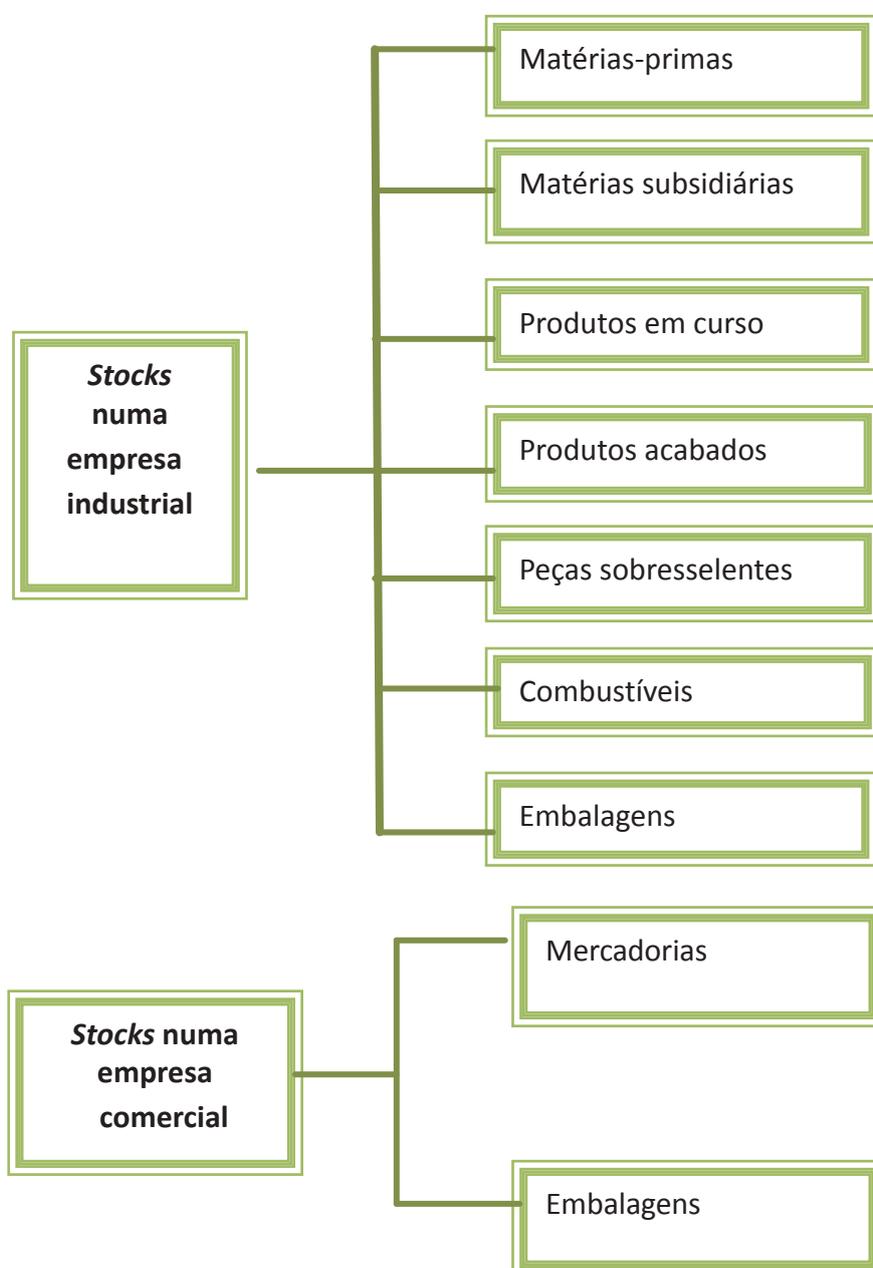
- as quantidades e os preços das tarifas dos bens transportados estão corretos;
- a rota utilizada pela empresa transportadora é a adequada;
- os custos totais apresentados na fatura da companhia transportadora estão exatos.



Gestão material de stocks

Os bens adquiridos pela empresa são, em geral, encaminhados para os armazéns da empresa onde ficam depositados até serem posteriormente utilizados, quer pelos serviços da empresa quer pelos seus clientes. É o conjunto destes bens que constitui o seu *stock*.

Stock – é toda a matéria, produto ou mercadoria que se encontra armazenado na empresa à espera de uma futura utilização pelos serviços utilizadores.



A utilidade da manutenção de **stocks elevados** é manifesta para:

- fazer face à penúria, geralmente resultante das irregularidades da entrega;
- assegurar o consumo regular de um produto, embora a sua produção seja irregular;
- usufruir benefícios económicos pela compra de grandes quantidades;
- evitar compras demasiado frequentes;
- finalidades especulativas.

Mas deter pequenas quantidades em *stock* tem também a vantagem de :

- economizar espaço de armazenagem;
- evitar a deterioração de certos produtos;
- menor possibilidade de se constituírem monos;
- menor capital investido.

A manutenção da quantidade adequada de *stocks* por uma empresa tem de ser objeto de uma decisão altamente ponderada, já que *stocks* em excesso ou em falta traduzem sempre falta de planeamento por parte de quem toma decisões.



Armazéns e equipamentos

O armazenamento dos bens requer essencialmente a existência de recintos, os armazéns, que são lugares onde se guardam os bens que não têm utilização imediata.

Um plano de armazenagem deve prever:



<p>O local de armazenagem deve obedecer fundamentalmente às seguintes condições:</p>	<ul style="list-style-type: none"> - estar localizado próximo dos locais de recebimento dos bens por forma a facilitar o manejo e evitar transportes desnecessários; - estar situado próximo dos departamentos que serve; - permitir às pessoas interessadas um fácil acesso aos bens armazenados; - estar de tal maneira construído e equipado que os bens armazenados estejam protegidos de incêndios, roubos e deteriorações.
<p>As instalações devem ter em conta, fundamentalmente:</p>	<p>O local de receção das mercadorias, que deve ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> - suficientemente amplo para que os movimentos de descarga se façam com comodidade; - colocado, no armazém, a uma distância igual de todos os pontos do recinto, de forma a evitarem-se viagens desnecessárias.
	<p>O local do balcão de receção, que:</p> <ul style="list-style-type: none"> - deve permitir ao encarregado do armazém controlar que a chegada dos bens quer os locais onde os mesmos são guardados.
	<p>O local onde os bens são guardados</p> <ul style="list-style-type: none"> - o volume de espaço dedicado a cada bem seja proporcional às quantidades que normalmente se encontram armazenadas; - os bens mais pesados sejam sempre colocados em lugares baixos, para se evitar que sejam erguidos; - os locais de armazenamento sejam convenientemente explicitados, de preferência num diagrama, por forma que os bens sejam facilmente localizáveis; - os <i>stocks</i> mais antigos estejam localizados à frente dos mais recentes, de forma a poderem ser primeiramente utilizados; - as vias de circulação no interior do armazém sejam de tal modo amplas que as pessoas, os bens e os veículos transportadores circulem em segurança; - se minimizem os percursos, para se evitarem custos de circulação desnecessários.
<p>A existência de equipamentos para arrumação e movimentação dos materiais</p>	
<p>Pessoal qualificado</p>	



Um moderno plano de armazenamento pressupõe a nomenclatura de todos os artigos em *stock*. Trata-se de ordenar os artigos, dando a cada um uma designação completa e precisa, acompanhada de um número de código. Os artigos codificados são posteriormente arrumados, respeitando a frequência de movimentação e os valores a movimentar.

Acompanhando a automatização dos processos produtivos, os armazéns de algumas empresas são hoje parcial ou completamente automatizados. A intervenção do pessoal reduz-se ao controlo de uma mesa de comando para a colocação e recolha de produtos. Esta automatização tende a diminuir a superfície dos armazéns, ao permitir uma maior compatibilidade de armazenagem. Proporciona ainda um aumento de segurança, além de atualizar todos os movimentos de materiais na base de dados que contém as fichas de *stock*.

Atividades da gestão material de stocks

A gestão material de *stocks* é constituída por um conjunto de tarefas que têm em vista quer a arrumação quer a movimentação e a defesa dos bens nos armazéns próprios ou alugados pela empresa.

São objetivos da gestão material de *stocks*:

- minimizar os custos de armazenagem;
- evitar a deterioração de materiais ou produtos armazenados;
- facilitar a correta identificação de cada material ou produto;
- racionalizar as motivações dentro dos armazéns, tanto nas operações de receção como de fornecimento aos serviços requisitantes.



Gestão administrativa de stocks

Organização e registo de stocks

A gestão administrativa dos *stocks* implica todo um conjunto de atividades de natureza administrativa que nos permitem conhecer, em qualquer momento, de uma maneira clara e precisa:

- as quantidades de bens entrados nos armazéns da empresa;
- as quantidades de bens saídos dos armazéns da empresa;
- as quantidades existentes em cada um dos bens nos armazéns da empresa;
- analisar os desvios entre as quantidades existentes e as que deviam existir.

Pode afirmar-se que a gestão administrativa dos *stocks* requer a realização das seguintes tarefas básicas:

- o estabelecimento de um registo de existências que é escriturado com base nas guias de remessa enviadas pelos fornecedores e nas requisições efetuadas pela empresa em função das encomendas dos clientes.

Guia de entrada

ENCOMENDA N.º _____ Completa <input type="checkbox"/> Não completa <input type="checkbox"/>		GUIA DE ENTRADA N.º _____ DATA: ____/____/____		
CÓDIGO (1)	DESIGNAÇÃO (1)	QUANTIDADE		EXISTÊNCIA
		RECEBIDA	ACEITE	
RECEPÇÃO QUALITATIVA Rúbrica ____/____/____	ARMAZÉM Rúbrica ____/____/____	GESTÃO DE STOCKS Rúbrica ____/____/____	COMPRAS Rúbrica ____/____/____	CONTABILIDADE Rúbrica ____/____/____



Guia de saída

REQUISIÇÃO N.º _____ Completa <input type="checkbox"/> Não completa <input type="checkbox"/>		GUIA DE SAÍDA N.º _____ DATA: ____/____/____		
CÓDIGO (1)	DESIGNAÇÃO (1)	QUANTIDADE		EXISTÊNCIA
		REQUISITADA	FORNECIDA	
SERVIÇO REQUISITANTE Rúbrica ____/____/____	ARMAZÉM Rúbrica ____/____/____	GESTÃO DE STOCKS Rúbrica ____/____/____	CONTABILIDADE Rúbrica ____/____/____	

- a elaboração de fichas de *stocks*, de acordo com as diferentes espécies de bens existentes em armazém e que são escrituradas em quantidades, quer pelas entradas quer pelas saídas de existências.

Ficha de armazém

DESIGNAÇÃO DO MATERIAL CÓDIGO LOCAL DE ARRUMAÇÃO				
		UNIDADE DE UTILIZAÇÃO		
DATA	REFERÊNCIA	ENTRADA	SAÍDA	EXISTÊNCIA



O circuito administrativo da gestão de *stocks* pode ser esquematizado do seguinte modo:



A gestão administrativa de *stocks* é de fundamental importância a nível da empresa porque permite:

- saber a quantidade disponível de bens nos armazéns da empresa;
- conhecer o valor das perdas e deteriorações sofridas pelos bens no armazém;
- dar a conhecer à Direção da empresa se pode dispor de bens suficientes para satisfazer as encomendas dos seus clientes;
- determinar com segurança qual o momento em que se deve desencadear um novo processo de requisição de bens;
- evitar a deterioração dos materiais armazenados.

Organização das compras de *stocks*

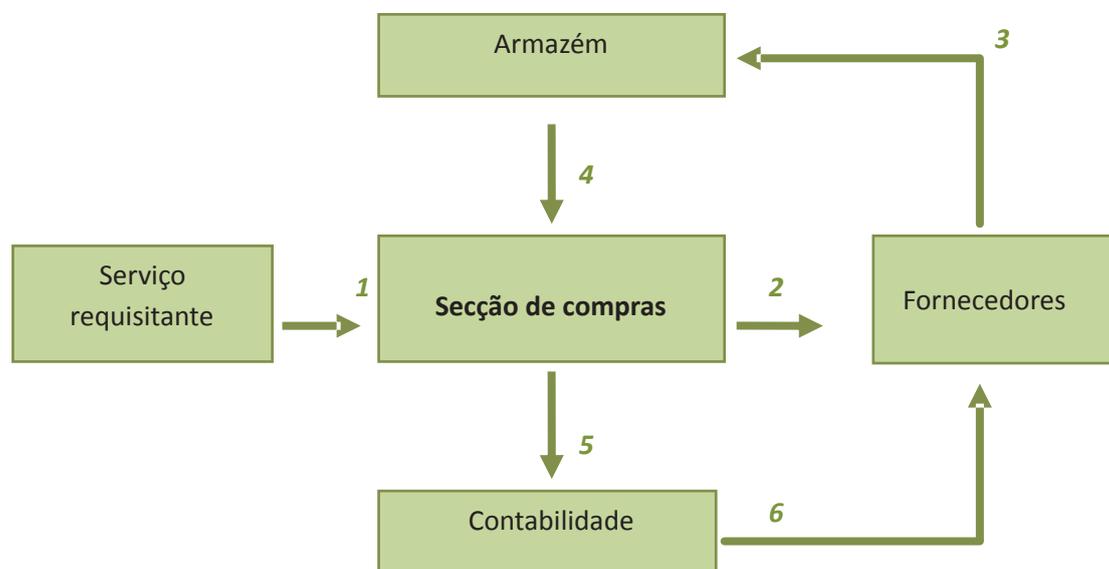
As empresas de uma determinada dimensão possuem um serviço de compras autónomo onde centralizam todas as atividades relativas ao processamento das compras e que é responsável, não só pela aquisição de bens de equipamento, existências e serviços, mas ainda pela obtenção desses bens na melhor qualidade e ao melhor preço possível.

A existência de um serviço centralizado de compras é fundamental, já que permite aos seus utentes:

- ✓ contactar o mercado abastecedor de uma maneira exaustiva;
- ✓ entrevistar os vendedores;
- ✓ conhecer os processos de fabrico dos bens e comprar pela visita às fábricas das empresas fornecedoras;
- ✓ assistir a feiras e reuniões de natureza comercial;
- ✓ acompanhar as flutuações dos preços dos bens.



Fases de um processo de compra:



Legenda:

1. Requisição pelo serviço que necessita do material.
2. Encomenda do material.
3. Remessa do material e sua entrada em armazém.
4. Confirmação da receção.
5. Processamento contabilístico.
6. Pagamento da fatura.

Deste modo, todo o processo de compra implica os seguintes passos:

1.º Constatação da necessidade de compra

O serviço de compras não deve efetuar qualquer compra sem que para tal seja solicitado e autorizado. Tal não significa, no entanto, que o serviço de compras não deva informar os vários departamentos, quando as condições de venda de determinado artigo se estão a alterar.

O trabalho de compra começa com a solicitação ao serviço de compras de um determinado bem. Esta solicitação é formalizada num documento, a requisição, emanada do serviço que necessita do bem e donde constam, fundamentalmente, a quantidade e qualidade do bem a adquirir, devendo vir assinada quer pelo chefe do serviço quer pela pessoa que o pediu.



A requisição é emitida pelo serviço que necessita do bem e o número de cópias varia de empresa para empresa, devendo ser emitida pelo menos em duplicado, seguindo o original para o serviço de compras e ficando o duplicado na posse dos serviços requisitantes para que possam comprovar se o material que pediram é igual ao que recebem.

Exemplo de uma requisição:

PEDIDO DE MATERIAIS							N.º	(1)	
DEPARTAMENTO _____ (1)				DATA ____/____/____ (1)					
CÓDIGO DO DEPARTAMENTO _____ (1)				STOCK <input type="checkbox"/> (1)					
ARMAZÉM N.º _____ (1)				APLICAÇÃO IMEDIATA <input type="checkbox"/> (1)					
ALÍNEAS (3)	CÓDIGO DOS MATERIAIS OU N.º DE OBRA (1)	DESIGNAÇÃO DOS MATERIAIS (1)	QUANTIDADES (1)	UNIDADES (1)	PRAZOS (1)	PREÇOS UNITÁRIOS (2)	CONDIÇÕES DE COMPRA (2)		
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
INDICAÇÃO DA APLICAÇÃO (1)					LOCAL DE ENTREGA (1)				
FORNECEDORES					RECEÇÃO				
ALÍNEAS (1 ou 2)		NOMES (1 ou 2)		CÓDIGOS (2)		GESTÃO DE STOCKS		RUBRICA	
					COMPRAS				
					ENCOMENDA N.º (1)				
VISTOS					AUTORIZO				
SERVIÇO REQUISITANTE (1)			COMPRAS (2)						

2.º Pesquisa do fornecedor

Na posse da requisição, o serviço de compras pode saber de imediato onde adquirir os bens ou, pelo menos, onde procurá-los. Para tal deve possuir:

- um ficheiro por bens comprados, devendo cada ficha resumir o historial das compras anteriores, pelo que deve conter o nome do artigo e as empresas em que o mesmo tem sido adquirido com informações referentes a preços, descontos, prazos de pagamento, qualidade dos bens, qualidade do serviço prestado e outras informações, justificando a adjudicação das encomendas;
- um ficheiro de fornecedores, com a indicação da morada, número de telefone e *e-mail*, nome das pessoas a contactar, lista de artigos que fornece, prazos de entrega, condições de venda, qualidade dos seus produtos ou serviços;
- catálogos e lista de preços e outras informações que vá recebendo dos fornecedores.



Exemplar de uma ficha de fornecedor:

FIRMA	
MORADA	
TELEFONES	
FAX	E-MAIL
PESSOA(S) A CONTACTAR	
HORÁRIO DE ATENDIMENTO _____ h às _____ h e _____ h às _____ h	
PRODUTOS	NOSSOS CÓDIGOS
CONDIÇÕES COMERCIAIS	
OBSERVAÇÕES	

3.º Escolha do fornecedor e efetivação do pedido

Uma vez escolhido o fornecedor, a empresa compradora deverá formalizar, por escrito, a encomenda num documento, a nota de encomenda, mesmo que tenha contactado verbalmente com o fornecedor.

O número de cópias da nota de encomenda varia de empresa para empresa, sendo, no entanto, de aconselhar, pelo menos, quatro cópias, para que:

- o original possa ser enviado á empresa fornecedora;
- uma cópia que seja enviada aos serviços de receção, a fim de que esta possa ser confrontada com a guia de remessa quando chegar a estes serviços;
- uma cópia que permaneça no próprio serviço de compras;
- uma quarta via do documento seja enviada aos serviços de contabilidade.



Exemplar de uma nota de encomenda:

EMPRESA		ENCOMENDA Nº				
Nº de Contribuinte		DATA ____/____/____				
MORADA						
APARTADO						
E-MAIL (S)						
FAX(ES)		TELEFONE(S)				
S/ REFERÊNCIA		S/ COMUNICAÇÃO DE		N/ REFERÊNCIA A MENCIONAR		
PRAZO DE ENTREGA				FORMA DE PAGAMENTO		
LOCAL DE ENTREGA						
FORMA DE EXPEDIÇÃO						
MARCAS A INDICAR NA EMBALAGEM						
ALÍNEAS	Nº REFERÊNCIA	DESIGNAÇÃO	UNIDADES	QUANTIDADES	PREÇOS UNITÁRIOS	TOTAIS PARCIAIS
EMPRESA X a)					TOTAL	

4.º Receção e controlo das entregas

A receção e o controlo das entregas são efetuados por três serviços:

- o serviço de receção – recebe e compara os bens chegados com os registos constantes da guia de remessa e da nota de encomenda. As anormalidades verificadas deverão ser comunicadas ao serviço de compras;
- o serviço de compras – que ao receber a guia de remessa dos serviços de receção a agrafa juntamente com a nota de encomenda até à chegada da fatura. Uma vez chegada a fatura, é conferida com a guia de remessa e nota de encomenda e se não houver nada a opor envia-a ao serviço de contabilidade;
- o serviço de contabilidade – recebe a fatura já conferida pelo serviço de compras e procede ao pagamento da importância em dívida.



Proposta de trabalho n.º1

- a. Descreva a possível organização de um serviço de compras.
- b. Que papel desempenha o serviço de compras na receção e conferência dos bens entregues na empresa?
- c. Ao chefe de compras de uma empresa foi oferecido por uma empresa fornecedora, com a qual nunca antes transacionar, um artigo a um preço 5% mais barato que aquele que o seu fornecedor habitual pratica.

Que fatores deverá ter em conta o chefe do serviço de compras para poder tomar uma decisão correta?



Gestão económica de stocks

Otimização de stocks

Uma das tarefas básicas de toda a direção empresarial é a de, a todo o momento, ter de tomar decisões sobre os investimentos que tem de efetuar. Tal tarefa é devida ao facto de as disponibilidades financeiras da empresa serem insuficientes para ocorrer a todas as necessidades e dos custos dos investimentos serem caros.

Vêm estes considerandos a propósito do volume de *stocks* que a empresa deve manter em qualquer momento, pois investimentos excessivos com a constituição de *stocks* podem conduzir a empresa a uma situação ruínosa. Para evitar estas situações deve fazer uma gestão económica dos seus *stocks*, ou seja, a empresa deve ter à sua disposição, em armazém, os níveis ótimos de *stock* para que:



- não corra riscos de falta de matérias, produtos ou mercadorias;
- não fique privada de investir em atividades mais rentáveis devido a um excesso de investimento em *stocks*.

Uma gestão ótima de *stocks* obriga, por conseguinte, a que se atue quer:

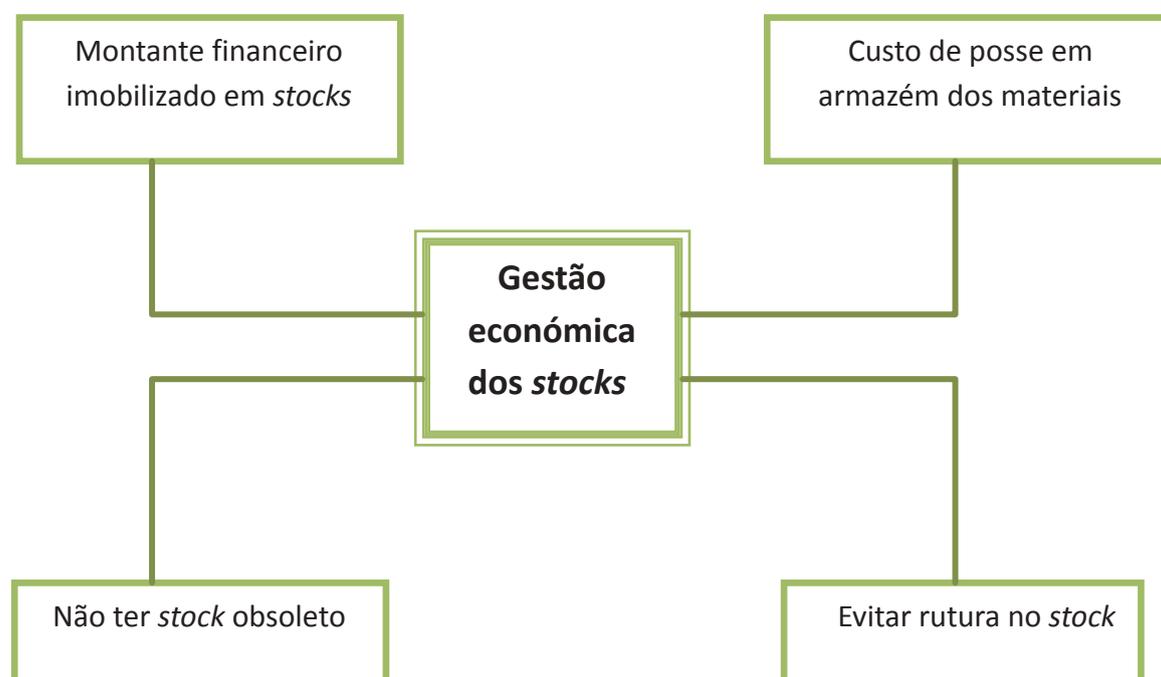
- sobre a saída de *stocks* – o que é difícil, porque os consumos são aleatórios, isto é, estão condicionados pelos gostos e necessidades dos consumidores, obrigando muitas vezes a empresa a vender abaixo do preço de custo para evitar *stocks* exagerados de determinados bens, política que, de resto, fica onerosa;
- sobre a entrada de bens – neste campo a atividade empresarial já pode ser mais consistente, pois a empresa poderá prever não só o volume de cada encomenda com base no consumo provável, mas também a cadência das entregas pela determinação do período que deve decorrer entre cada encomenda.



A determinação do lote económico a comprar implica que todo o bem a ser adquirido o seja pelo menor custo total no momento oportuno de tal modo que esta obtenção não fique mais cara à empresa que a falta que tal fornecimento supera.

A gestão económica dos *stocks* estuda as quantidades médias, máximas e mínimas em manter em *stock*, de modo a conseguir o equilíbrio entre:

- o montante financeiro imobilizado em *stock*;
- o custo de posse em armazém dos materiais;
- a tentativa de não ter um *stock* obsoleto;
- o evitar uma rutura no *stock*.



Podemos então concluir que as duas principais preocupações de um serviço de gestão de *stocks* são:

- o momento da renovação dos *stocks*;
- a vigilância do nível de *stocks*.

São precisamente estes dois problemas que mais têm preocupado os gestores de *stocks*, tendo-se chegado à conclusão de que é possível atuar de uma maneira científica sobre as encomendas, antes das mesmas se efetivarem, para se evitarem quer *stocks* demasiado elevados quer muito reduzidos, o que, quer num caso quer noutro, só colocam a empresa em dificuldades.

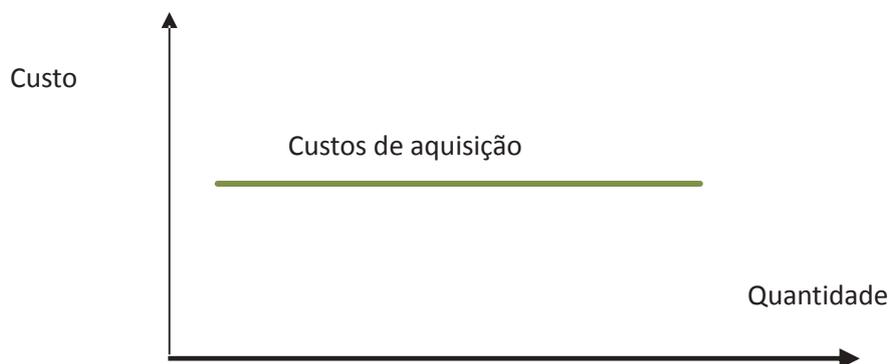


A gestão económica dos *stocks* é baseada em previsões, quer das quantidades a utilizar nos próximos períodos quer dos custos dos artigos de armazém.

- O custo do artigo em armazém resulta da soma do valor líquida da mercadoria apresentado na fatura com as despesas de transporte, as despesas de efetivação da encomenda e do custo de posse do *stock*.

Custo do bem em armazém – valor líquido da mercadoria na fatura + despesas de transporte a suportar para poder ter as mercadorias nos seus armazéns + despesas de efetivação da encomenda + custo de posse do *stock*

Sendo normalmente o custo do bem em armazém proporcional às quantidades adquiridas, a sua representação gráfica será:



- Despesas de efetivação da encomenda ou custo de lançamento de encomendas (Cl) – proporcionais ao número de encomendas efetuadas, seja do exterior, seja por ordem de fabrico interna. Em consequência, aumentará o *stock* médio em armazém.



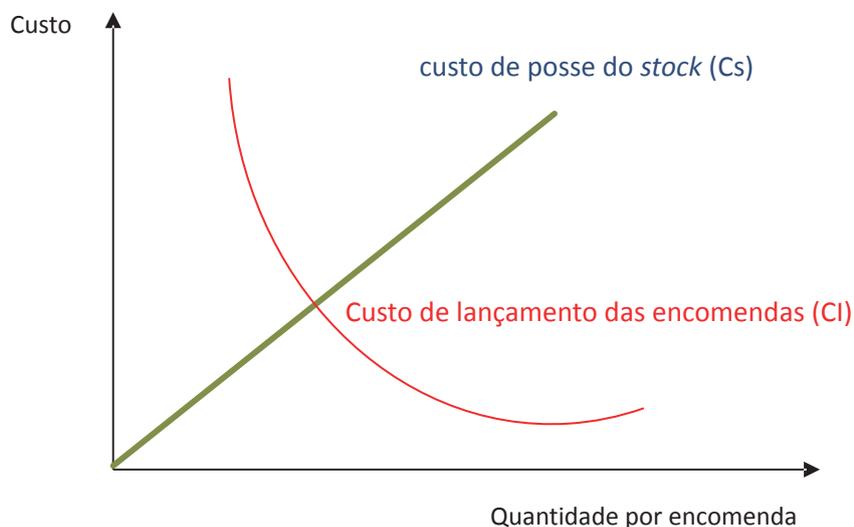
Elementos do custo de lançamento de encomendas	
<p>Se a empresa encomenda ao exterior:</p> <ul style="list-style-type: none"> - custos com o financiamento do departamento de compras (consulta a fornecedores, documentação, receção, controlo e arrumação de encomendas, contabilidade, etc.); - custos com ensaios e análise de bens. 	<p>Se a empresa dá uma ordem interna de fabrico:</p> <ul style="list-style-type: none"> - custos com a verificação da existência de matérias-primas ou componentes para a execução de ordem de fabrico; - custos de expedição para a fábrica; - análise dos postos de trabalho; - redação do dossier de fabrico; - controlo da ordem de fabrico; - preparação da oficina.

- Custos de posse (Cs) – chegam a atingir 15 a 20% do capital investido em cada encomenda e são proporcionais ao valor do *stock* em armazém. Para os diminuir é necessário baixar o *stock* médio, encomendado frequentemente e pouco de cada vez.

Elementos do custo de posse	
Custos de armazenagem	<ul style="list-style-type: none"> - amortização/aluguer das instalações; - custos com pessoal de armazém; - custos resultantes de deterioração e roubo; - iluminação, climatização; - obsolescência.
Capital imobilizado	<ul style="list-style-type: none"> - representa um custo de oportunidade, isto é, um custo em que se incorre por manter um certo capital em <i>stock</i>, em vez de o investir em aplicações alternativas.



A representação gráfica dos custos de posse e dos custos de lançamento de encomendas é:

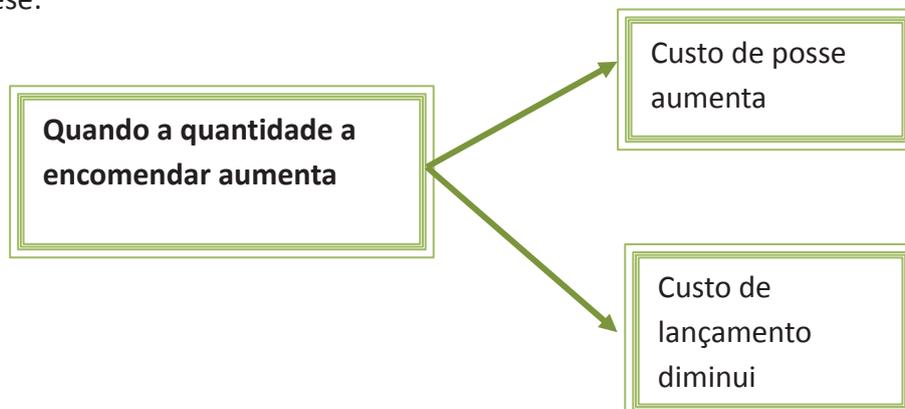


Verificamos que:

Quanto menor for o número de bens adquiridos em cada encomenda, num determinado período, mais frequentes serão as encomendas, aumentando os custos de lançamento, mas diminuindo o custo de posse do *stock*;

A aquisição de uma quantidade elevada de bens por encomenda implica encomendas pouco frequentes, o que faz diminuir o custo de lançamento de encomendas, mas traduz-se num aumento do custo de posse do *stock*.

Em síntese:



É preciso equilibrar os três tipos de custo, definindo a quantidade ótima a encomendar para a qual o custo total é mínimo. Esta quantidade é designada por **lote económico**. Como o preço de aquisição é proporcional às quantidades adquiridas, tudo se joga entre os dois últimos custos.

Excetuando artigos de vida curta, como os artigos de moda que se encomendam uma única vez, uma empresa tem que optar por fazer encomendas frequentes ou encomendar poucas vezes.

Vejamos um exemplo:

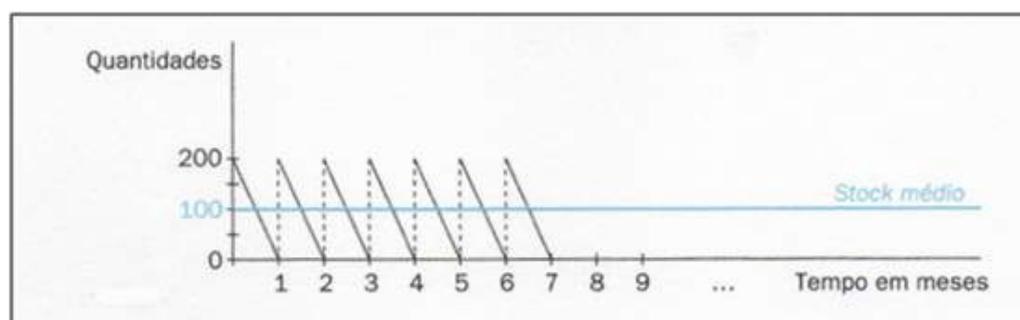
Determinada empresa consome anualmente 2400 Kg de certa matéria-prima. O consumo mensal médio da referida matéria-prima é de 200 kg.

Hipótese 1: a empresa decide encomendar mensalmente a quantidade que necessita.

Quantidade a encomendar: 200 kg

Número de encomendas por ano: 12

Representando graficamente, vamos obter uma linha em forma de dentes de serra, a que se convencionou chamar **curva em dentes de serra**.



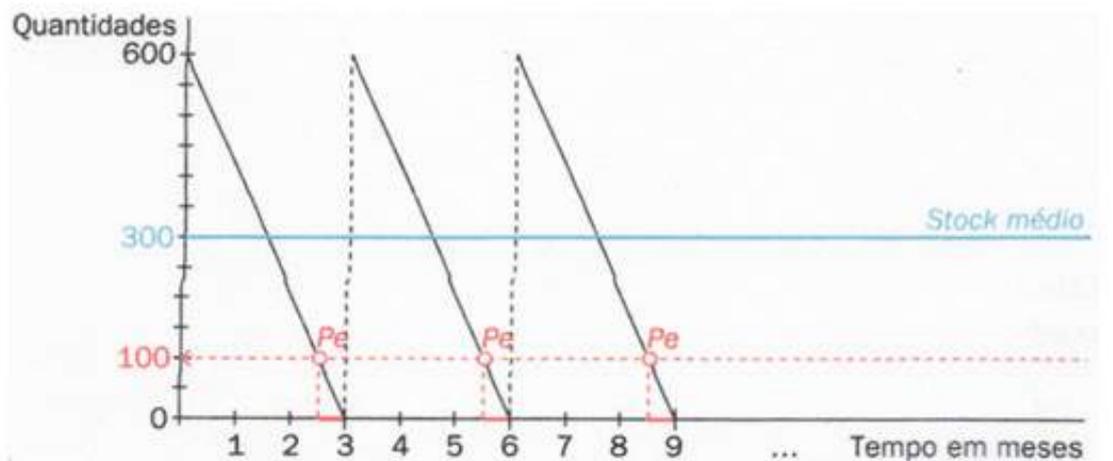
O *stock* médio em armazém foi de 100 unidades. Pelo jogo das entradas e saídas, o valor do *stock* da empresa variou entre 200 kg, limite máximo, e as zero unidades, limite mínimo.

Neste caso, o custo de lançamento de encomendas é alto, mas como o *stock* médio é baixo o capital investido também o é.



Hipótese 2: A empresa decide fazer encomendas de três em três meses, isto é, quatro vezes por ano.

Encomenda de cada vez 600 kg



Para esta hipótese, o *stock* médio em armazém é de 300 kg/unidades. O custo de lançamento de encomendas é menor do que na hipótese anterior, mas o capital investido é alto. Se tivermos a informação que o fornecedor demora 15 dias a entregar as matérias-primas, poderemos marcar no gráfico os respetivos pontos de encomenda, isto é, o nível de *stock* em que é necessário desencadear uma nova encomenda. Para este exemplo será quando o *stock* atinge 100 kg.

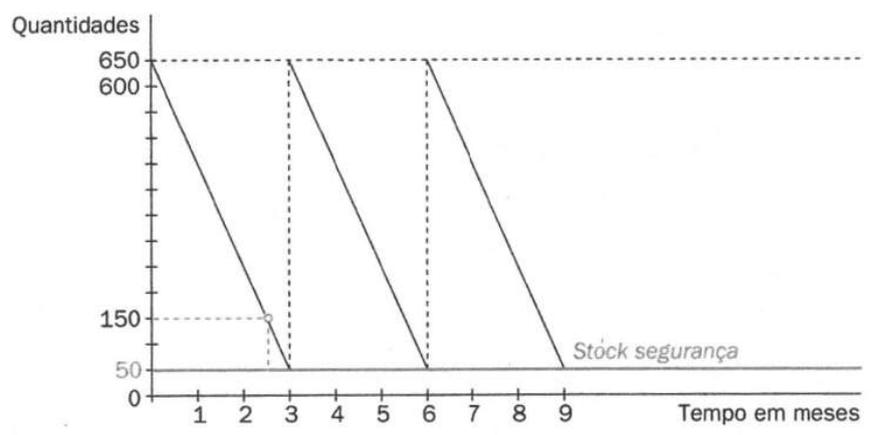
A empresa corre, contudo, riscos: a procura pode ser irregular, o fornecedor pode não cumprir os prazos de aprovisionamento, etc. Há necessidade de se constituir um *stock* de segurança. A função principal do *stock* de segurança é a de evitar a rutura do *stock*, pelo que uma boa política gestora da empresa consistirá em reduzi-lo ao mínimo, sem, no entanto, se atingir a rutura do *stock*. Dito por outras palavras, o *stock* de segurança é um *stock* improdutivo, isto é, um *stock* morto, pelo que quanto maior for maior será o capital imobilizado pela empresa.

O *stock* ativo é um *stock* operacional, aquele que está em permanente movimento. Para o *stock* ativo interessa estabelecer rigorosamente a cadência e as quantidades a encomendar de forma a minimizar os seus custos.



Hipótese 3: Suponhamos que a Direção da empresa anterior considerava correta a constituição de um *stock* de segurança de 50 kg,

Representando graficamente:



O cálculo da quantidade ótima a encomendar de cada vez faz-se recorrendo ao modelo clássico (ou de Wilson).

São os seguintes os pressupostos do modelo de Wilson:

- ☞ a procura é contínua, feita a um valor constante e independentemente de outros produtos;
- ☞ o prazo de aprovisionamento é constante;
- ☞ não se consideram ruturas;
- ☞ o custo de lançamento de encomenda é independente da quantidade encomendada;
- ☞ o custo de posse do *stock* é proporcional à quantidade existente em armazém;
- ☞ o custo unitário de compra é independente da quantidade encomendada;
- ☞ o reaprovisionamento é instantâneo.

Atentemos no seguinte exemplo referido a um determinado artigo:

Custo de aquisição (C_c) = 0,15 USD/unidade

Custos de lançamento (C_l) = 7,5 USD /encomenda

Procura previsível (D) = 25 000 unidades

Custo de posse (C_s) = 0,015 USD /unidade



A solução do problema pode ser obtida através de um quadro ou pela respectiva fórmula matemática.

Pelo quadro:

Nº de encomendas/ano	Quantidade (unidades)	CL (dólares)	Cs (custo de posse)			Custo Total (Exceto CC)
			C unitário	s Stock médio	Total	
1	25 000	7,50	0,015	12 500	187,50	195
2	12 500	15	0,015	6 250	93,75	108,75
3	8 333	22,50	0,015	4 166,5	62,50	85,00
4	6 250	30	0,015	3 125	46,88	96,88
5	5 000	37,50	0,015	2 500	37,50	75
6	4 166	45	0,015	2 083	31,25	76,25

A quantidade ótima a encomendar (Q^*) será aquela a que corresponde um custo total mínimo:

$$Q^* \text{ (quantidade ótima a encomendar) } = 5000 \text{ unidades}$$

Para um lote económico (Q^*) de 5000 unidades, o custo total mínimo (exceto custo de aquisição) é de 75 USD. O custo total ótimo por encomenda é de 825 USD, pois:

Custo de aquisição: 5 000 unidades x 0,15 USD = 750,00 USD

Custo de posse = 37,50 USD

Custo de lançamento = 37,50 USD

Também poderíamos chegar ao lote económico, Q^* , matematicamente, através da fórmula de Wilson:

$$Q^* = \sqrt{\frac{2 \times D \times CI}{Cs}}$$

$$Q^* = \sqrt{\frac{2 \times 25\,000 \times 7,50}{0,015}}$$

$$Q^* = 5\,000 \text{ unidades}$$



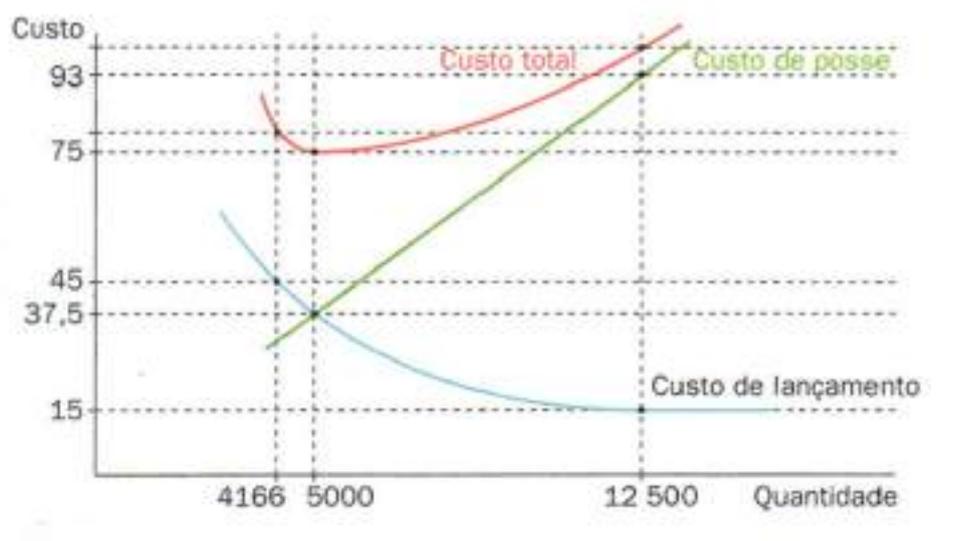
Em que:

D – procura previsível

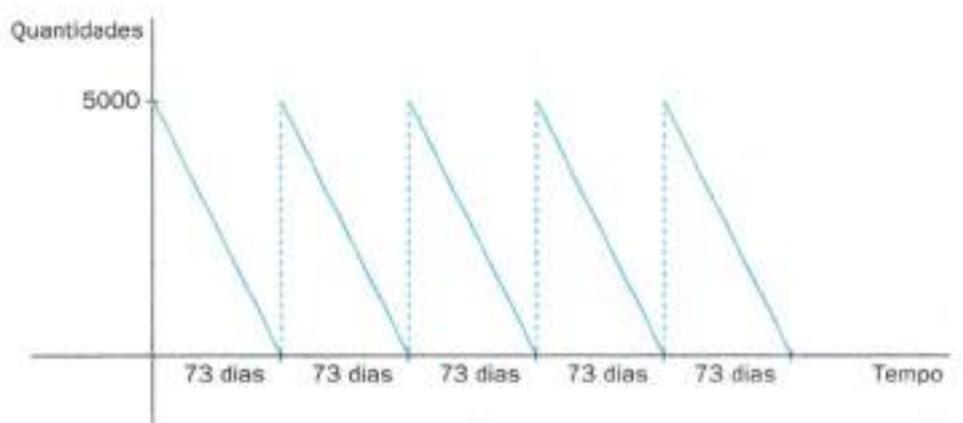
CI – custo de lançamento por encomenda

Cs – custo de posse por unidade

A representação gráfica desta situação (exceto o custo de compra que alongaria desnecessariamente o gráfico e não é determinante) será:



A curva em dentes de serra para esta situação:



A curva ABC como método de gestão de stocks

Do que atrás se disse verifica-se quão importante é a empresa vigiar os seus *stocks*. Há, no entanto, empresas que possuem no seu armazém constantemente centenas ou mesmo milhares de artigos diferentes. O seu controlo constante tornar-se-ia não só impossível como até extremamente oneroso para a empresa. Ora chegou-se à conclusão que na maioria esmagadora das empresas uma pequena percentagem de artigos em *stock* era responsável por uma grande percentagem dos investimentos em *stock* e, pelo contrário, uma grande percentagem de artigos era responsável por apenas um valor insignificante dos capitais investidos em *stocks*. A curva ABC é utilizada na gestão de *stocks* e permite destacar aqueles *stocks* de maior importância, geralmente em menor número e que exigem um controlo mais rigoroso. Trata-se de classificação estatística de materiais, baseada no Princípio de Pareto, em que se considera a importância dos materiais baseada nas quantidades utilizadas e no seu valor.

A Lei de Pareto

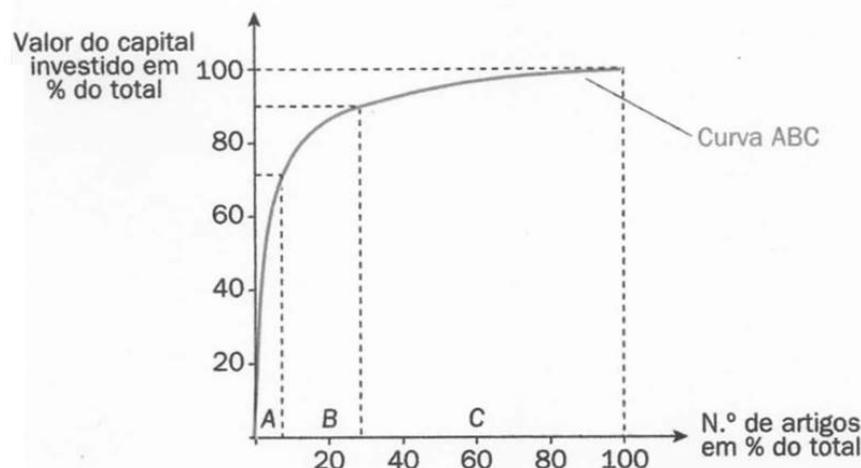
A curva ABC ou 80-20 é baseada no teorema do economista italiano do século XIX Vilfredo Pareto. Num estudo sobre rendimento e riqueza, observou que uma pequena parcela da população, 20%, concentrava a maior parte da riqueza, 80%. Concluiu depois que este princípio era válido em muitas áreas da vida quotidiana, desde a análise dos *stocks* à área comercial, a análises de qualidade, etc., significando que um pequeno número de causas (geralmente 20%) é responsável pela maioria das consequências (geralmente 80%).

Em geral:

10 a 15% dos artigos em armazém	Representam 70 a 80% do montante anual investido em <i>stocks</i> .
60 a 70% dos artigos em armazém	Representam apenas entre 5 e 10% dos investimentos anuais em <i>stock</i> .



Com base nos dados referidos apresenta-se a seguinte representação gráfica da curva ABC:



Pela análise do quadro podemos verificar que:

- Cerca de 10% dos artigos em *stock* implicam cerca de 75% dos investimentos em *stocks* da empresa. Constituem os bens do grupo A, que requerem uma gestão apurada e uma vigilância muito estreita e frequente. Trata-se, no entanto, de uma operação que não é muito dispendiosa para a empresa, uma vez que o número de artigos que entram neste grupo não é muito elevado;
- Cerca de 20% dos artigos em armazém implicam cerca de 15% dos investimentos em *stocks*. Constituem os artigos do grupo B, que requerem uma gestão menos rigorosa que os bens do grupo A. Embora a sua vigilância ainda deva ser cuidada, poderá ser menos frequente;
- Cerca de 70% dos artigos correspondem a 10% dos investimentos em *stocks*. O seu controlo será feito de forma aleatória.

Esta é uma classificação muito utilizada, embora perfeitamente arbitrária, permitindo, no entanto, estabelecer níveis de controlo para cada artigo em *stock*:

- Os artigos da classe A devem ser frequentemente controlados, mantendo-se o nível de *stock* baixo e evitando ruturas;
- Os artigos da classe C serão controlados de forma aleatória. Os *stocks* de segurança podem ser altos, de forma a evitar ruturas;
- Os artigos da classe B serão objeto de um controlo intermédio.



Vejamos um exemplo:

Uma empresa pretende controlar os 10 artigos em que trabalha segundo o valor do seu consumo, de acordo com o critério ABC, pelo que definiu as seguintes classes e intervalos:

Classe	Intervalos (% do valor acumulado)
A	> 0 e < 72
B	72 e < 95
C	95 e < 100

O valor do consumo anual foi:

Artigos (referência)	Valor unitário (Dólares)
A	2 000
B	1 000
C	40 000
D	500
E	900
F	50 000
G	8 000
H	10 000
I	12 000
J	800

Os passos para a resolução são:

- calcular o valor anual do consumo de cada artigo;
- ordenar os valores obtidos por ordem decrescente;
- acumular os valores encontrados;
- calcular em % os valores acumulados;
- calcular a % acumulada do número de artigos;
- verificar a classe a que pertence cada artigo.

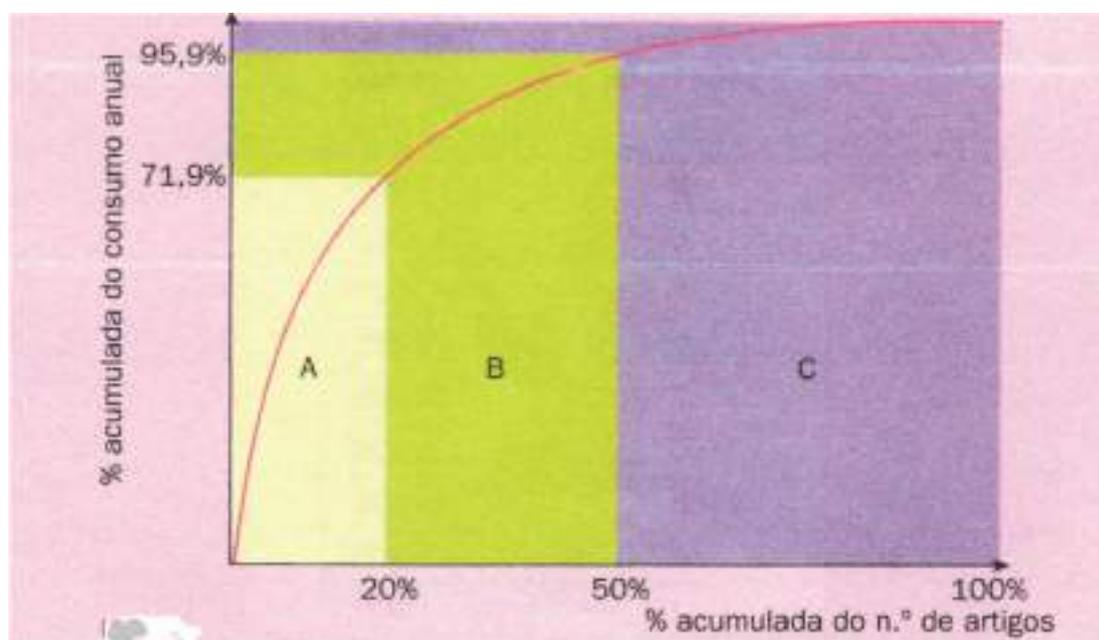


Artigos (referência)	Valor anual	Valor acumulado)	% valor	% valor acumulado	% n.º art. acumulado	Classe
F	50 000	50 000	39,9	39,9	10	A
C	40 000	90 000	32,0	71,9	20	A
I	12 000	102 000	9,6	81,5	30	B
H	10 000	112 000	8,0	89,5	40	B
G	8 000	120 000	6,4	95,9	50	B
A	2 000	122 000	1,6	97,5	60	C
B	1 000	123 000	0,8	98,3	70	C
E	900	123 900	0,7	99,0	80	C
J	800	124 700	0,6	99,6	90	C
D	500	125 200	0,4	100,0	100	C

Os artigos F e C representam 20% do total dos artigos e 71,9% do valor total dos consumos, logo, pertencem à classe A.

Os artigos I, H e G representam 30% do total dos artigos e 24% do valor total do consumo. Pertencem, portanto, à classe B.

Os outros artigos representam 50% do total dos artigos e 4,1 % do valor total dos consumos. Pertencem à classe C.



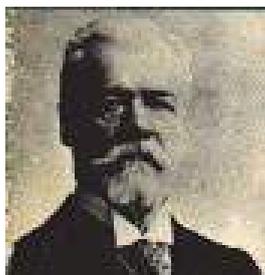
Propostas de trabalho n.º 2

1. O aprovisionamento é uma importante função em qualquer empresa. Defina aprovisionamento.
2. Identifique as situações seguintes com a componente de gestão de *stocks* (gestão material, administrativa ou económica de *stocks*) a que respeitam.
 - a. Os locais destinados à armazenagem das mercadorias estão muito dispersos.
 - b. Os custos de efetivação das encomendas são demasiado elevados.
 - c. Verificaram-se acréscimos nos custos totais em virtude de ter havido rutura de *stocks*.
 - d. Verificou-se um desvio entre as existências contabilizadas e o inventário físico.
 - e. Os contentores que utilizam não possuem medidas normalizadas.
 - f. É possível conhecer, a cada momento, o número de unidades existentes em armazém.
3. O que entende por *stock*?
4. Distinga *stock* ativo de *stock* de segurança.
5. A correta gestão dos *stocks* de uma empresa leva à determinação da quantidade ótima a encomendar ou lote económico. Em determinada empresa e relativamente à matéria-prima X, sabemos que:
 - Procura anual = 8100 unidades
 - Preço de custo unitário = 7,50 USD
 - Custo de lançamento de cada encomenda = 10,00 USD
 - Custo unitário de posse do *stock* = 0,20 USD por unidade e por anoCalcule a quantidade ótima a encomendar.



Caracterização do processo comercial

Objetivos e atividades da função comercial



Foi Fayol quem, no início do primeiro quartel do século XX, em primeiro lugar, definiu as funções básicas de qualquer empresa. Dentre elas, aparece a função comercial como agrupando um conjunto de tarefas ligadas à compra, à venda e à troca. A evolução da atividade económica, em dimensão, complexidade e incerteza, obrigou a autonomizar as atividades ligadas à compra e à venda.

Assim, cabe hoje à função comercial desenvolver um conjunto de atividades que visam:

- **Compreender o mercado**, o que é conseguido através de estudos de mercado que lhe darão indicações claras sobre aquilo que o cliente está disposto a aceitar por um determinado preço num determinado momento.
- **Estudar e concretizar a forma de satisfazer o mercado**, quer prevendo, da forma mais exata possível, o volume de vendas por produto e por zona geográfica, quer estudando o tipo de clientes, os canais de distribuição e a comunicação adequada, etc.
- **Satisfazer o mercado**, executando atempadamente as encomendas recebidas, orientando a produção de forma a conseguir uma criteriosa gestão de *stocks*, cuidando das condições de embalagem e transporte, mantendo os clientes informados sobre os novos produtos e preços, organizando serviços pós-venda, etc.

Em cada empresa, esta função emprega um conjunto de profissionais designados de modo diverso, a saber: diretor comercial, chefe de vendas, delegado comercial, promotor comercial, gestor de marketing, etc.

Aquilo que hoje designamos por área comercial da empresa é também designado em algumas empresas por área do marketing. Vamos ver como o conceito de marketing surge ligado à função comercial das empresas.



O papel do marketing na gestão da empresa

Vender e prestar serviços são objetivos de qualquer empresa, pois só assim pode assegurar a sua própria sobrevivência. Contudo, nem sempre o marketing foi considerado relevante na gestão de uma empresa. Poderemos considerar que passou por várias fases.

A – Desde a Revolução Industrial do final do século XVII até há algumas décadas atrás, o poder dos mercados assentou quase totalmente na oferta, que era inferior à procura. Os mercados estavam em permanente crescimento e o que as empresas produziam os mercados consumiam. A procura excedia a oferta de produtos na maioria dos setores. Como dizia Ford, todos podiam comprar o carro que quisessem desde que fosse um Ford T e que fosse preto. Não havia preocupação em conhecer os desejos do consumidor. A empresa produzia produtos baratos, procurando o máximo de eficiência na produção e na distribuição. O negócio das empresas era o de satisfazer o mercado como um todo, aumentando a produção, a custos cada vez mais baixos, de forma a ter o máximo lucro.

A ênfase foi, assim, colocada na produção.

Os quadros mais importantes da empresa eram, por um lado, os engenheiros que produziam “em massa” utilizando novas máquinas e novos processos de fabrico; por outro lado, para aumentar a capacidade de produção da empresa era necessário reunir um elevado volume de capitais e daí a importância do responsável financeiro. O gestor comercial, se existia, não era um quadro de topo da empresa. Muitas das tarefas da função comercial eram atribuídas mesmo a agentes exteriores.

B – O sucesso de algumas empresas atraiu novas empresas ao mercado e conseqüente aumento da concorrência. A procura começou a equilibrar a oferta e as empresas começam a preocupar-se com a melhoria da qualidade do produto e com a relação qualidade/preço. **A ênfase passa a ser colocada no produto.**

As organizações sem fins lucrativos estão frequentemente orientadas para o produto. É o caso das companhias de ópera, que partem do princípio de que uma boa peça de Chopin ou de Liszt terá sempre público, ano após ano, visto tratar-se de um produto de qualidade.



C – Apesar da constante melhoria da qualidade dos produtos e dos rendimentos das famílias, as empresas pressupõem que o cliente normal não comprará o suficiente, a não ser que seja objeto de um esforço especial de venda e promoção. As empresas consideram que os seus produtos são “vendidos e não comprados”. A satisfação do cliente é considerada secundária relativamente ao objetivo principal que é vender. A preocupação da empresa relativamente ao mercado não se limita ao seu setor comercial, estende-se aos outros departamentos da empresa e principalmente à produção, que deve criar novos produtos em função dos desejos dos clientes. Os circuitos de distribuição adotam novas técnicas no comércio a retalho, modificam-se os processos de comunicação, aperfeiçoam-se as técnicas de conhecimento dos mercados como os inquéritos e as sondagens. **A ênfase é agora colocada nas vendas.**

D – A partir dos anos 70 do século XX, é constante o aumento do rendimento das famílias. Simultaneamente, a entrada de novas empresas nos mercados mundiais vindas do Extremo Oriente e a criação do espaço único europeu fazem aumentar a concorrência. Lentamente, a oferta de produtos, em quantidade e diversidade, passa a ser superior à procura. Os problemas comerciais passam a ser abordados a partir dos clientes e das suas aspirações, que se sobrepõem à imposição da produção. **Começa-se a falar em marketing.**



O cliente é cercado de ofertas, incentivos, vantagens cada vez maiores. O cliente escolhe entre muitos o que o satisfaz individualmente. O negócio das empresas deixa de ser satisfazer o mercado como um todo, mas atender aos nichos, ao cliente singular. A variedade dos produtos e serviços oferecidos é espantosa e obriga ao conhecimento mais rigoroso sobre os clientes individuais, atuais e potenciais, assim como ao aumento da flexibilidade organizacional das empresas.

À variedade junta-se a rapidez de serviço, as soluções integradas para uma mesma necessidade, a integração das vendas e do serviço, a conveniência dos horários. Toda a atividade de inovação da empresa está centrada na satisfação do cliente final, recorrendo à subcontratação dos produtos, acordos na distribuição, a atrair e reter os recursos humanos mais qualificados.



O marketing é a filosofia de gestão que se traduz numa orientação para o cliente. Visa a satisfação do cliente como solução para os objetivos da empresa. A vivência interna da empresa e o modo como olha os clientes são condicionados pelo marketing.

O cliente “fiscaliza” o trabalho da empresa, quer na gestão de *stocks*, quer na produção, quer no atendimento pós-venda, e mostra o seu agrado ou desagrado repetindo ou não as compras à empresa. Fala-se assim de marketing integrado. Peter Drucker foi mais longe ao afirmar que “o objetivo do marketing é tornar a venda supérflua”. Isto é, a empresa compreende tão bem o cliente que o produto ou serviço se vende por si mesmo.

Assim, surge hoje o conceito de marketing social ou ético, que atende simultaneamente:

- Às necessidades do cliente;
- Aos objetivos da organização;
- Ao bem-estar do consumidor e da sociedade a longo prazo.

Toda esta evolução se resume à permanente tentativa da empresa em descobrir ocasiões de venda para os seus produtos ao melhor preço. Estas operações constituem a essência da função comercial. O marketing pode ser definido como:

“Marketing é um estado de espírito e um conjunto de técnicas que permitem a uma empresa conquistar clientes, manter clientes e desenvolver esses clientes.”





Este estado de espírito ou, se quisermos, filosofia de gestão caracteriza-se pela consciência de que numa empresa a prioridade máxima deve ser antecipar e procurar satisfazer as necessidades e desejos dos clientes, apesar dos variados interesses de todos os que lá trabalham. Este estado de espírito assenta numa boa organização dos recursos humanos e numa liderança forte, que definirá não só o negócio mas também a orientação a seguir e as metas a atingir.

O marketing socorre-se de um conjunto de técnicas, tais como pesquisas de mercado, publicidade, promoção, distribuição, merchandising, etc., que lhe permitem conhecer os seus públicos para melhor se lhes adaptar e agir sobre eles de um modo mais eficaz. Não se trata somente de descobrir necessidades para as satisfazer mas de encontrar novas necessidades e conseqüentemente novos clientes.

Acompanhando a evolução do conceito, foi-se alterando a importância da função marketing dentro da empresa.



Citando Peter Drucker, “o marketing é tão básico que não pode ser considerado como uma função isolada... É o negócio todo visto do ponto de vista do resultado final, isto é, do cliente”.

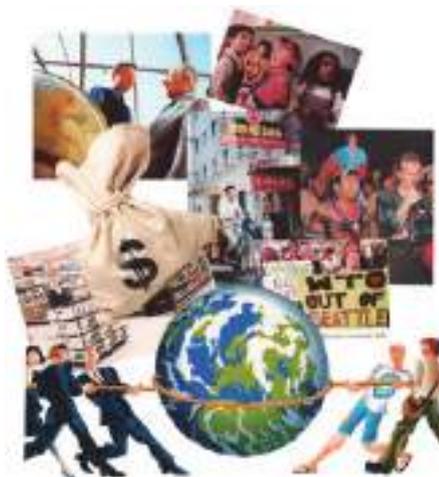
Para que isto suceda, o diretor de marketing tem de ganhar o respeito da Direção da empresa e dos diretores dos restantes departamentos. Em primeiro lugar, com o departamento de vendas, mais especificamente com os vendedores que contactam diretamente com os clientes e conhecem os seus interesses. Também com o departamento de investigação e desenvolvimento na criação e desenho de novos produtos e conseqüentemente com o departamento de produção. A articulação com o departamento de compras permite a aquisição de matérias que satisfaçam os padrões de qualidade esperados no produto final. Finalmente, com o departamento financeiro, porque o departamento de marketing tem de conseguir prever e explicar o impacto financeiro das diferentes medidas que fazem parte da estratégia de marketing. Nem sempre é fácil fazê-lo, assim como não é fácil prever qual vai ser a capacidade de pagamento dos novos clientes que o departamento de marketing consegue angariar.



O mercado

Para conquistar mercados, a empresa vai desenvolver um conjunto de atividades que vão constituir o seu plano de marketing.

A Direção da empresa tem de refletir sobre o modo como vai usar os seus pontos fortes para conquistar os novos clientes e melhorar os seus pontos fracos para que possa atingir a sua missão. Claro que esta reflexão não se alheia do seu meio envolvente, nomeadamente:



- do conhecimento profundo do mercado em que desenvolve a sua atividade (dados qualitativos, quantitativos, previsões);
- de um estudo cuidadoso do **comportamento dos consumidores** desse mercado;
- da análise de estilo e posicionamento da concorrência que já atua nesse mercado.

Em face da informação recolhida, a empresa equacionará a segmentação de mercado a adotar e fará uma definição prévia do **mercado-alvo** e do **posicionamento** que quer ocupar na mente dos seus clientes. A partir destes dois elementos, é possível desenhar uma estratégia de mercado através do **marketing-mix** (produto, preço, distribuição e comunicação), isto é do conjunto de variáveis que a empresa controla e adapta para atingir o seu cliente-alvo.

A recolha e análise de informações sobre o mercado

Em termos gerais, há mercado desde que haja uma troca, seja ela real ou potencial. Fazem parte do mercado todos os que podem influenciar a quantidade e a qualidade dos produtos ou serviços trocados. Em marketing, como em qualquer atividade económica, é necessário realizar previsões, nomeadamente em relação à dimensão do mercado à sua provável evolução espontânea e às reações prováveis às ações da empresa. Por exemplo,



as empresas que fabricam produtos para bebês, para estabelecer os seus orçamentos, necessitam de prever quantas crianças nascerão nos próximos anos. São as variáveis demográficas do meio ambiente que estão aqui em causa. Outras variáveis, como as políticas, económicas legislativas ou socioculturais, escapam certamente à influência da empresa e devem ser objeto de estudos de previsão.

Podemos assim efetuar previsões sobre:

- o meio envolvente;
- o comportamento de certos públicos (concorrentes, distribuidores, consumidores, etc.);
- o volume de vendas.

Estas previsões podem ser a curto prazo (até um ano), a médio prazo (de um a três anos) ou a longo prazo (mais de 3 anos). Estes prazos variam consoante o setor de atividade da empresa. Para um jornal diário, uma loja de artigos de moda ou o mercado bolsista, o curto prazo significa dias; para um fabricante de automóveis significará semanas e para um fabricante de metalurgia pesada meses.

Basicamente, há três processos para efetuar previsões sobre o mercado:

1. Métodos qualitativos.
 2. Métodos quantitativos ou estatísticos.
 3. Modelos explicativos ou causais.
-
1. Os métodos qualitativos baseiam-se nas opiniões de certas pessoas consideradas como particularmente aptas a formular previsões sobre um determinado fenómeno. A empresa será mais bem-sucedida se levar em conta as necessidades, opiniões, preferências e comportamento dos clientes. Estas opiniões podem obter-se utilizando grupos de atenção, pesquisas, entrevistas, sondagens, investigação ao domicílio ou em loja e o comprador-mistério.
 2. Os métodos quantitativos utilizam dados históricos para extrapolar para o futuro as tendências observadas no passado. Utiliza-se quando existem informações relativas



a vários anos e quando os comportamentos e tendências são claros e relativamente estáveis. A estatística trabalha estas informações e determina a tendência dos dados, a taxa de variação dessas tendências, a sazonalidade (variação regular ou sistemática na série de dados), os modelos cíclicos que se repetem de dois em dois ou de três em três ou de mais anos em mais anos e a componente “Erro”.

3. O princípio dos **métodos explicativos** consiste em mostrar as relações existentes entre o fenómeno que se tenta prever e certas variáveis independentes que se pensa terem forte influência sobre esse fenómeno. Dentro das variáveis podemos distinguir aquelas sobre as quais a empresa não exerce qualquer influência (envolvente contextual) e aquelas que dependem da vontade da empresa (preço, número de vendedores, orçamento publicitário, etc.).

O mercado

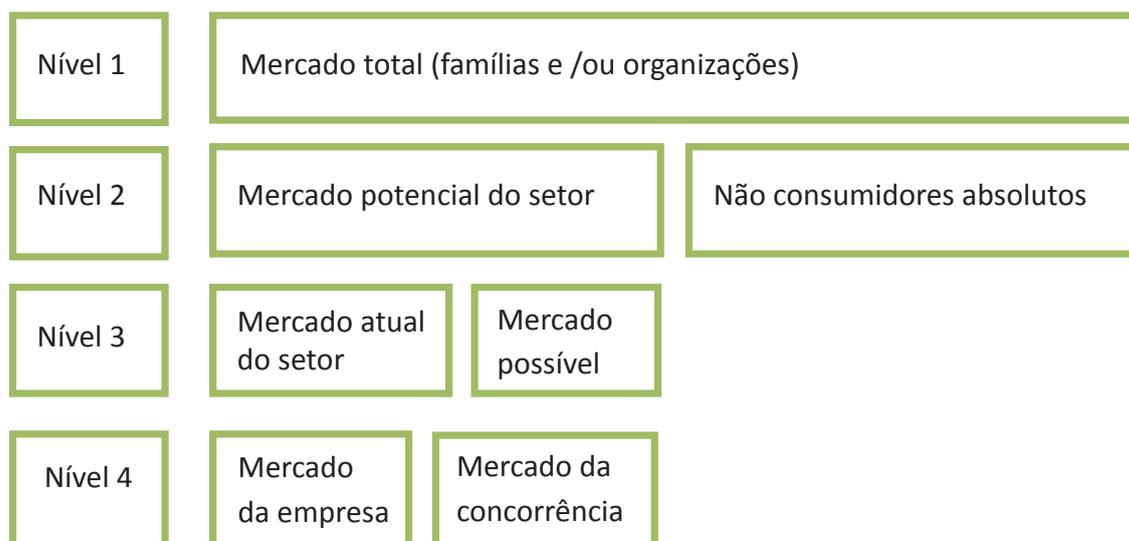
O mercado em sentido restrito é o conjunto de compradores reais ou potenciais de um produto ou serviço de uma zona geográfica num dado momento.

Quem são os compradores?

- **Consumidores** – aqueles que compram, para seu uso pessoal ou familiar, produtos de consumo (ex.: alimentação, detergentes) ou equipamentos (ex.: automóveis, máquinas de lavar, computadores, etc.).
- **Produtores de bens essenciais** – compram componentes de produção (ex. matérias-primas, produtos semiacabados), equipamentos, bens de consumo, serviços, etc.
- **Distribuidores** – compram para revenda, embora façam também algumas compras para consumo próprio.
- **Estado.**

Na prática, quando se utiliza o termo mercado, podemos estar a referir-nos a realidades diferentes, pois podemos distinguir vários níveis de mercado.





Nível 1: Mercado total – A população total das famílias e/ou organizações. Na realidade, só será mercado efetivo para muito pouco produtos, com o é o caso da eletricidade. Será contudo, mercado potencial para outros produtos, como a alimentação, o vestuário, etc.

Nível 2: Divisão do conjunto anterior em mercado potencial e não consumidores absolutos.

- Mercado potencial – conjunto de pessoas que poderão estar interessadas num bem ou serviço, sem que nada garanta que venham a comprar.
- Não consumidores absolutos – aquelas pessoas para quem o produto não tem qualquer utilidade (ex.: champô para carecas) ou que são incapazes de o adquirir, não só por falta de recursos, mas também por uma atitude de rejeição (ex.: casacos de peles para amigos dos animais).

Nível 3: Distingue-se aqui o mercado possível do mercado atual.

- Mercado possível – compradores potenciais que, por alguma razão, ainda não compraram. Como a oferta é superior à procura, o consumidor estabelece prioridades, dando preferência e alguns bens em detrimento de outros, mesmo que a necessidade e a capacidade de compra existam realmente.

Nível 4: O mercado atual é repartido entre o mercado da empresa e o mercado dos concorrentes do mesmo setor.



Cada empresa tem assim uma fatia de mercado medida pelo quociente, em percentagem, entre o seu próprio volume de negócios e o conjunto do volume de negócios do setor. É a **quota de mercado**.

A quota de mercado permite apreciar o grau de concorrência dentro de determinado setor, medir os movimentos relativos das empresas e obter o índice de concentração de um mercado. A sua visualização pode ser feita através das curvas de concentração de Lorenz, que representam a relação entre o número de vendedores em termos percentuais e o volume percentual de vendas.

Atentemos num exemplo.

Determinado mercado é abastecido por cinco empresas com igual quota de mercado:

Empresas	Quota de mercado	Quota de mercado acumulada	Número de empresas	Número de empresas acumulado
A	20%	20%	20%	20%
B	20%	40%	20%	40%
C	20%	60%	20%	60%
D	20%	80%	20%	80%
E	20%	100%	20%	100%

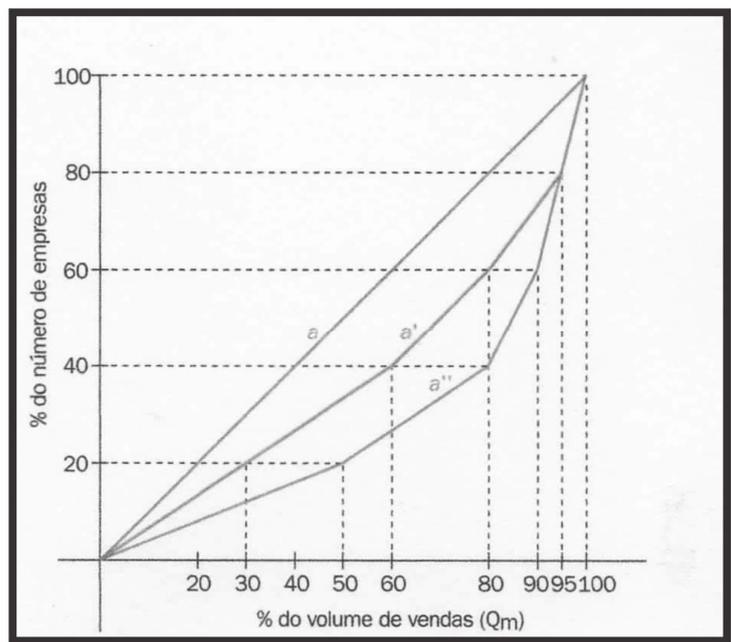
Representando:

- em ordenadas, a percentagem do número de empresas, relativamente ao total de empresas;
- em abcissas, a percentagem do volume de vendas relativamente ao total das vendas.

A linha **a** representa a linha de igual distribuição, isto é, o grau de concentração sobre esta linha é nulo, já que 50% das empresas detêm 50% das vendas.



Se construíssemos a curva de Lorenz, por exemplo, alterando a quota de mercado para cada uma das empresas:



Empresas	Quota de mercado	Quota de mercado acumulada	Número de empresas	Número de empresas acumulado
A	30%	30%	20%	20%
B	30%	60%	20%	40%
C	20%	80%	20%	60%
D	15%	95%	20%	80%
E	5%	100%	20%	100%

Obteríamos a curva a' que se afasta da diagonal.



Se tentássemos ainda para:

Empresas	Quota de mercado	Quota de mercado acumulada	Número de empresas	Número de empresas acumulado
A	50%	50%	20%	20%
B	30%	80%	20%	40%
C	10%	90%	20%	60%
D	5%	95%	20%	80%
E	5%	100%	20%	100%

Obteríamos a curva **a''** ainda mais afastada da diagonal.

Conclusão: Quanto mais a curva se afasta da diagonal, maior é o grau de concentração do mercado.

O comportamento do consumidor

Para que o cálculo da quota de mercado seja o mais rigoroso possível, a empresa tem de conhecer totalmente o mercado. Ao analisar um qualquer processo de compra, há sempre um comprador que paga para obter um determinado produto ou serviço e efetua a sua escolha entre diversas possibilidades de compra, influenciando não só o mercado atual, mas também outros mercados.

É assim importante analisar:

- O que é que o mercado compra?
- Porque é que o mercado compra? Quais os objetivos da compra?
- Quem participa no processo de decisão de compra?
- Como é que o consumidor compra?
- Quando se compra?



Genericamente, o mercado compra bens de consumo, bens de equipamento e serviços. Mas o que é verdadeiramente importante é analisar as motivações que presidem ao ato de comprar. Poderão ser:

- Motivações de carácter hedonista – satisfação de necessidades de conforto, prazer, realização e estatuto pessoal. São exemplos as compras de produtos que dão uma sensação de bem-estar (produtos para o banho, produtos light), de produtos que impressionam o meio em que se vive (automóveis, relógios, etc.).
- Motivações de carácter racional – utilidade economia, preocupação com a saúde. São exemplos as compras de aparelhos eletrodomésticos, combustíveis, etc.
- Motivações de carácter ético – é o dever de consumir determinados produtos. É o caso de a compra de detergentes sem fosfatos amigos do ambiente, é o caso da compra, por um pai, de uma assinatura de uma revista científica porque acha que vai contribuir para o sucesso escolar do seu filho.

Outro aspeto a ponderar é quem participa no processo de decisão da compra.

Os principais intervenientes são:

- o influenciador/decisor;
- o comprador;
- o consumidor/utilizador.

Regra geral, numa família, o influenciador/decisor da compra de uma máquina de lavar louça é provavelmente a mulher; se a compra é uma consola de jogos de vídeo, provavelmente serão os filhos. Se for uma antena parabólica provavelmente é o marido. Contudo, estudos recentes revelam que o influenciador/decisor em 81% dos casos são os elementos femininos das famílias, mesmo tratando-se de bens tradicionalmente “masculinos” como os automóveis e que habitualmente não são publicitados em revistas femininas.



O produto a oferecer no mercado



Um produto é um bem económico, que tanto pode ser um produto físico vendido, como um serviço que é prestado por uma empresa. De facto, o atual conceito de produto é mais que o produto físico em si e integra todos os benefícios associados ao seu uso

e ao ato da compra. O produto desenvolvido pelo marketing extravasa a conceção de produto assumida pela Economia. Enquanto esta trata, de um modo geral, os produtos como uniformes e indiferenciados, o marketing consegue criar diferenças na perceção dos consumidores. Por exemplo, numa ótica de marketing, duas garrafas de água natural sem gás podem ser diferenciáveis.

O valor do produto oferecido pela empresa reside nos benefícios ou na satisfação que proporciona aos clientes. Assim, o produto oferecido inclui, quer o produto físico, tangível, quer todos os serviços relacionados (por exemplo, instalação, garantias, embalagem, manutenção). O gestor precisa de entender onde é que o cliente vê o valor e como isso influencia a decisão de comprar um ou outro produto, de uma ou outra empresa.

O “produto” é uma das quatro variáveis do marketing mix, a par do preço, distribuição e comunicação. A variável “produto” influencia estas três variáveis. Por exemplo, o “produto” influencia a estratégia de preços porque os preços dependem, nomeadamente, das características do produto, do seu desempenho, do volume de vendas, do grau de satisfação obtido pelos clientes. Também a estratégia de distribuição é definida considerando as características do produto e comportamentos de compra que lhe estão associados, contribuindo para tomar a imagem do produto em si. Por fim, os benefícios proporcionados pelo produto, e as suas características, influenciam a estratégia de comunicação.



O aumento da concorrência, e da oferta, tem levado as empresas a procurar formas de distinguir os seus produtos – diferenciando-os dos das empresas concorrentes. Mesmo bens como a fita-cola, a água, o arroz, meias, podem ser (e são) diferenciáveis. Ter um produto diferenciado permite ao gestor satisfazer as necessidades dos consumidores, enquanto se demarca da concorrência.

O produto é tudo aquilo que é capaz de satisfazer um desejo, uma necessidade e que, por isso, tem valor para o consumidor. Mas o conceito de produto pode ser bastante abrangente, incluindo os serviços (educação, recreação, consultoria, assistência médica, etc.) e as ideias (campanhas políticas e a favor da paz ou contra a guerra, preservação e proteção do ambiente natural, igualdade de direitos, etc.).

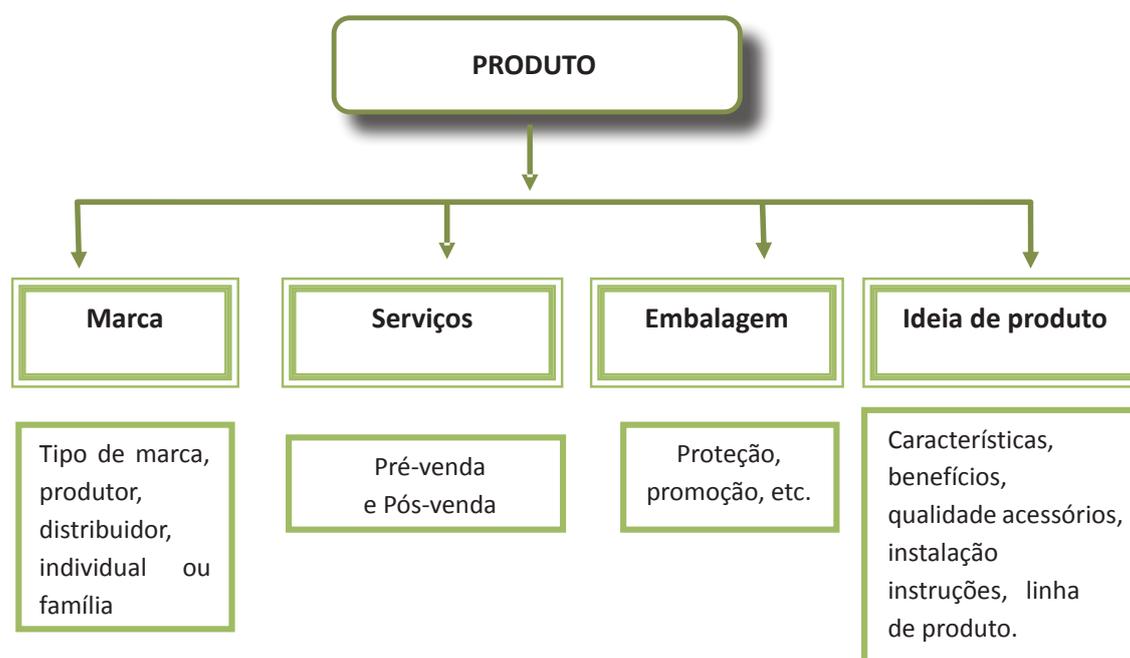
O conceito de produto pode evoluir ao longo do tempo. Por exemplo, as motorizadas eram um substituto barato do automóvel, na medida em que eram menos dispendiosas e tinham consumo inferior. Hoje, além das motos que cumprem a necessidade funcional (de transporte), há uma oferta no mercado de motos de luxo, algumas com preços superiores aos dos automóveis. Imagem, poder, marca e preço são as variáveis da mota do século XXI.

O produto é, portanto, o conjunto de todos os benefícios que oferece, sejam estes funcionais, emocionais ou psicológicos, sejam de imagem ou segurança. Um produto associa os benefícios principais (aquilo que satisfaz, ou seja, a necessidade), com vários outros benefícios complementares, como a embalagem (garantias, seguros, assistência, montagem), etc., a garantia, a manutenção e a marca.

Qualquer produto pode ser definido em duas dimensões: nas suas características técnicas e funcionais – que se referem às especificações técnicas, tecnologia incorporada, desempenho que permitem uma quantidade de serviços englobados (garantias, seguros, assistência, montagem), etc. – e nas suas características de imagem – se o produto ajuda o seu detentor a exprimir a sua autoimagem, seja pelo design, marca, preço, local de compra, etc. A forma como o produto é percecionado pelo comprador, e a forma como este julga que os seus pares o percecionam, é fundamental: a imagem que os amigos, vizinhos ou familiares têm do produto condicionam o indivíduo – enquanto ser social que é – a comprar ou a não comprar.



As características técnicas dos produtos são importantes, fundamentalmente, porque permitem identificar um conjunto de benefícios, sejam estes a durabilidade, a funcionalidade, a performance ou quaisquer outras. As perceções subjetivas dos consumidores estão relacionadas com as características de imagem e são fortes condicionantes do comportamento de compra. Por exemplo, a decisão de comprar um TT (veículo todo-o-terreno, vulgo jipe) é uma decisão emocional; pelo contrário, adquirir um veículo de dois lugares (um comercial) a gasóleo é considerada uma opção racional. Podem identificar-se quatro grandes componentes do produto: (1) a marca, que constitui o principal elemento diferenciador do produto; (2) os serviços associados ao produto, estejam eles presentes antes, durante ou depois da compra; (3) a embalagem, com uma miríade de funções, como por exemplo, a definição do posicionamento, para além do acondicionamento do produto; e (4) o produto enquanto bem físico, com os seus benefícios subjacentes (ideia de produto).



Ciclo de vida de um produto

Tal como as pessoas, também os produtos nascem, são introduzidos no mercado, crescem em vendas, atingem a maturidade e morrem.

As empresas lançam novos produtos no mercado por muitos motivos. Quer devido a inovações tecnológicas, quer para impedir novas entradas no mercado, para substituir os próprios produtos atuais, etc. Dos milhares de novos produtos que são introduzidos no mercado, apenas uma pequena parte sobrevive ao teste do mercado.

Conhecer o ciclo de vida do produto (CVP) é um auxiliar importante na definição das estratégias a adotar para o produto, ao longo das cinco fases porque passa na sua evolução: investigação, introdução, crescimento, maturidade e declínio.

Ciclo de vida do produto – espaço de tempo que decorre entre o nascimento de um produto e o fim da sua vida útil. Este ciclo pode ser descrito através de uma curva que representa as vendas e os lucros que vão sendo obtidos.

Como se caracteriza cada fase			
Lançamento	Vendas em crescimento	Maturidade	Crescimento desacelerado/negativo
	Quotas de mercado fraca		Quota de mercado a estagnar mantendo-se forte
Crescimento	Despesas>Receitas	Declínio	Custo a diminuir → lucro no máximo
	Aparece a concorrência		Crescimento das vendas negativo
Crescimento	Crescimento forte das vendas	Declínio	Quota de mercado a diminuir
	Quota de mercado a crescer		Taxa de lucro poderá ser negativa
Crescimento	Receitas>Despesas	Declínio	
	→ geram-se lucros		





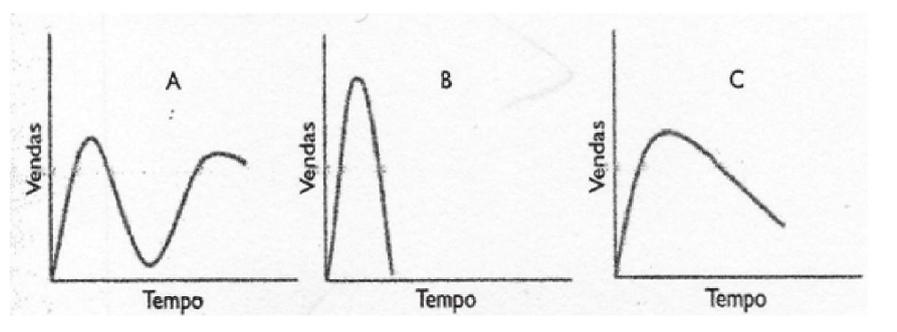
Durante estas diferentes fases, o mercado não se comporta do mesmo modo, pelo que são essenciais a adaptação e monitorização. O ciclo de vida representa a evolução do volume de vendas do produto.

Note que, quando falamos de ciclo de vida, podemos estar a referir-nos ao produto automóvel ou, por exemplo, ao produto Citroën Saxo. São ambas dimensões passíveis de analisar e é importante explicitarmos, correta e inequivocamente, qual a abordagem pretendida. Porquê? Porque quando o Citroën Saxo foi introduzido no mercado, este estava em fase de introdução ou lançamento, enquanto o mercado automóvel se encontrava já na fase de maturidade. Hoje este modelo já não é comercializado, mas a empresa lançou outro para o substituir, com características idênticas.

Alguns produtos têm extrema longevidade. Há bens que embora tenham surgido no mercado há bastante tempo, não há perspectivas de deixarem de ser utilizados, o que não significa que não aconteça. Por exemplo, o sal e o açúcar têm-se revelado como produtos de extrema longevidade, tendo uma fase de maturidade (a atual) bastante prolongada. O pão é outro exemplo de um produto que existe há longos anos no mercado, muito embora tenha vindo a evoluir a diversidade de tipo de pão disponíveis no mercado. Repare que tem havido alguma evolução no padrão de compra e da composição do pão. Falamos do mesmo produto quando nos referimos ao pão de centeio e quando nos referimos ao vulgar “papo-seco”? O que tem havido no caso do pão é uma evolução e maior variedade na oferta. Os biscoitos, os produtos dietéticos, as tostas, os cereais e a pastelaria variada têm vindo a substituir, pelo menos parcialmente, o pão.



Há também, produtos que têm ciclos de vida irregulares ou inusitadamente acelerados.



Na figura abaixo, ilustramos três ciclos distintos: a imagem A, tipifica um produto que, após entrar na fase de declínio, vê a sua procura renovada – eventualmente, devido a uma inovação no produto. Este ressurgimento pode estar relacionado com questões como a moda (por exemplo, minissaias, sapatos de salto fino, Vespas) ou com a descoberta de um novo benefício (por exemplo, aspirina), entre outros. A imagem B representa um produto com uma introdução muito rápida, mas um declínio igualmente acentuado, motivado pela mudança de gosto dos consumidores (por exemplo, calças “à boca de sino”), um produto substituto mais atrativo (por exemplo pagers substituídos por telemóveis) ou um malefício descoberto após a introdução do produto. Este ciclo muito curto é típico de um produto de estilo adotado por uma subcultura ou pelos jovens, que é adotado durante um período reduzido. A imagem C representa um tipo de produto que teve rápida introdução, mas já não acolhe a preferência das massas, possivelmente pelo surgimento de produtos mais apelativos (por exemplo, computadores de secretária substituídos por portáteis) ou porque se esgotou a necessidade que o suportava.

Cada fase do ciclo de vida é caracterizada por níveis competitivos distintos, pelo que é importante saber posicionar o produto na respetiva fase, para orientar os recursos e formular a estratégia. O CVP é determinado pela tecnologia, preferência dos clientes, alterações no ambiente, novas utilizações para o produto, difusão de inovações, etc. São diferentes os ciclos de vida do produto, consoante a forma do produto, a categoria de produtos e a marca.



	Introdução	Crescimento	Maturidade	Declínio
Crescimento	Alto crescimento.	Alto crescimento.	Baixo crescimento.	Negativo ou baixo crescimento.
Quota de mercado	Quota baixa.	Quota alta.	Quota alta.	Quota baixa ou em declínio.
Estratégia	Desenvolver produtos viáveis.	Construir quota de mercado.	Maximizar lucros.	Retirar.
Concorrência	Fraca.	Emergente.	Alta.	Alta, mas decrescente
Custos	Bastante elevados.	Custos de produção decrescem.	Custos de produção otimizados, mas aumentam custos com marketing e distribuição.	Podem diminuir as economias de escala. Reduz-se investimento em marketing.
Procura	Pequeno volume de vendas, mas em crescimento.	Vendas em forte crescimento. Preço do produto decresce (desnatação do mercado).	Vendas estacionárias. Aumentam esforços para diferenciar o produto.	Vendas decrescem com diminuição da procura. Surgem produtos substitutos.



Ações	Desenvolvimento e investigação de novos produtos. Identificar oportunidades. Desenvolver técnicas produtivas que reduzam os custos.	Maximizar quota de mercado. Liderança do produto. Maximizar curva da experiência para baixar custos.	Limitar a segmentos de mercado específicos. Manter a cobertura de mercado. Diferenciar o produto e o preço. Reduzir marketing criativo – manter marketing de sustentação. Maximizar lucros e reduzir custos de produção.	Minimizar investimento. Vender bens. Reduzir despesas. Baixar preço. Eliminar “vencidos” (abandono do produto). Evitar risco,
-------	---	--	--	---

Apesar de haver vantagens em ser pioneiro – ser o primeiro a introduzir uma inovação no mercado -, isso não significa que todas as empresas que não sejam as pioneiras estejam condenadas, apenas que terão maior dificuldade. Mas, os pioneiros têm também de incorrer nos custos e riscos de colocar um novo produto no mercado, como sejam os de informar e educar os consumidores.

Os desenvolvimentos tecnológicos mais acelerados têm tornado os CPVs mais curtos. Estes variam também, com a categoria de produtos. E os produtos podem ter várias vidas “ressuscitando” após um período de declínio.

Da ideia inicial do produto a lançar no mercado até ao lançamento efetivo, há um (mais ou menos) longo período de tempo e muita informação que é necessário recolher e tratar. Isto envolve:



- Formulação correta e explícita da ideia;
- Avaliação do potencial mercado para o produto;
- Estudo do(s) mercado(s)-alvo;
- Avaliação da capacidade da empresa de produzir e comercializar o produto;
- Avaliação do potencial de retorno (isto é, de lucro);
- Testes do produto;
- Definição final do produto;
- Definição da estratégia nas quatro variáveis do marketing mix;
- Plano (com calendarização precisa) do lançamento;
- Lançamento.

A definição do produto requer determinar as suas características técnicas e de qualidade, o prazo de vida útil, o desempenho que permite, o design (a estética eventualmente relacionada com as prestações que deve permitir), o preço a praticar e o melhor canal para o distribuir, de acordo com o posicionamento desejado.

Depois de realizado o estudo comercial do produto, é necessário testar a produção do produto. Ou seja, conceber protótipos e produzir pequenas quantidades que irão ser submetidas à prova de pequenos grupos de consumidores. Depois, analisar os resultados dos testes e avaliar o grau de satisfação obtido. Eventuais ajustamentos terão de ser feitos. A última fase, antes do lançamento em massa no mercado, exige o ajustamento da unidade fabril, a formação dos trabalhadores, adquirir e instalar a tecnologia necessária, etc.

A análise dos clientes e das potenciais vendas é imperativa. Na análise dos clientes pretende-se, essencialmente, a estrutura de vendas e a determinação da curva da procura.

Para finalizar, diremos que a gestão do ciclo de vida de um produto não pode ser feita independentemente da gestão da restante linha de produtos da empresa. Daí que tenhamos de relacionar o que está a ser dito sobre o produto com a matriz de portfólio de produtos já desenvolvida anteriormente, para se concluir que uma empresa deve possuir produtos em todas as fases do ciclo de vida, de forma a assegurar o equilíbrio da gestão.



Os canais de distribuição

Introdução

Só vale a pena produzir bens nas empresas se eles forem colocados à disposição de quem deles necessita. Portanto, as empresas usam os canais de distribuição para fazer chegar os seus produtos aos potenciais clientes. O uso dos canais de distribuição mais adequados permite melhorar o desempenho (maiores vendas e lucros) e recolher dados sobre o cliente.



Estes dados podem ser valiosos para melhor adequar a oferta aos gostos e vontades do cliente. Atualmente, a maioria dos produtores não vende os seus produtos e serviços diretamente aos consumidores; ao invés, entre os produtores e consumidores há, geralmente, uma plêiade de intermediários. No entanto, o uso de intermediários não é uma fórmula mágica para o sucesso; em certos casos a venda direta ao cliente pode ter resultados igualmente interessantes.

A política de distribuição – uma das variáveis do marketing mix – tem por preocupação fundamental a seleção, escolha e gestão dos canais de distribuição. Mas, a distribuição é importante não só por levar os produtos até aos clientes. Também é relevante porque influencia a forma como os produtos são percebidos pelos consumidores. Na realidade, a escolha de um ou outro, canal de distribuição condiciona todas as outras variáveis do marketing. Por exemplo, os preços praticados não serão iguais caso a empresa opte pela distribuição em massa (ou seja distribuição intensiva) ou através de lojas de especialidade (distribuição seletiva), às quais é associada uma imagem de comercializar produtos de maior qualidade. Por exemplo, um perfume da Chanel, Yves Saint Laurent ou Dior não é distribuído nos super ou hipermercados; está disponível em cadeias especializadas em perfumaria, sendo orientado para clientes que estão dispostos a pagar um preço *premium*. A distribuição, na sua dimensão física e logística, é uma área de atividade onde se têm verificado grandes transformações. Há, hoje em dia, cadeias logísticas extremamente complexas e sofisticadas que permitem dar um feedback imediato aos produtores,



permitindo-lhe saber, por exemplo, qual o volume de vendas em certos locais, onde os *stocks* estão a ficar esgotados, etc. Outra face da modernização da distribuição é o surgimento de formas alternativas de distribuição. São exemplos destas as vendas por catálogo, as vendas por televisão e por internet, os formatos de *franchising* e a expansão das redes de lojas próprias de algumas empresas. Estas alterações têm pressionado o pequeno comércio tradicional, incapaz de concorrer com base nos preços e, por vezes, demasiado apegado ao modelo de negócio com que foi criado.

O gestor deve selecionar cuidadosamente o canal de distribuição, atendendo quer à natureza do produto, quer às capacidades da empresa. O objetivo desta seleção é garantir a satisfação, ou utilidade, dos consumidores (fornecendo-lhes o preço mais baixo, no melhor local, no timing ou momento mais adequado, nas melhores condições e com um bom nível de serviço pós-venda) e um nível de lucros adequado para a empresa (ou seja, que permite chegar ao consumidor sem que o canal adicione um custo elevado ao preço final do produto). Assim, o gestor necessita de planear o seu modelo de distribuição, avaliando qual o tipo de distribuição que mais se adequa ao seu negócio, tendo em mente, por exemplo, que penetrar na grande distribuição (hipermercados) é difícil para empresas relativamente pequenas e com baixo volume de produção.

Em suma, o canal de distribuição é a trajetória dos bens desde o produtor até aos clientes. É através deste conjunto de atividades que a empresa chega verdadeiramente ao contacto com o seu cliente ou consumidor. A empresa pode ter o melhor produto, ao melhor preço, mas se ele não chega às mãos de quem dele necessita objetivo de vender nunca é atingido. Não há um canal de distribuição que seja universalmente melhor; antes o gestor pode escolher de entre as múltiplas alternativas - venda por catálogo porta-a-porta, lojas de conveniência ou de especialidade, super ou hipermercados, na internet ou na televisão, etc. – que lhe permitirão maximizar a eficiência, garantir maiores lucros e aumentar a satisfação dos clientes.

Canais de distribuição

O gestor pode optar por distribuir através de vários canais alternativos. Pode, por exemplo, optar por vender diretamente ao consumidor final, sem recorrer a qualquer tipo de intermediário; ou pelo contrário, pode optar por recorrer a diversos tipos de distribuidores



– em cadeias de distribuição mais ou menos longas. Para a seleção do canal, o gestor deve analisar a relação custo/benefício, ou custo/eficácia, de cada uma das soluções. Nesta escolha, um dos fatores relevantes é que quanto mais intermediários o canal tiver, mais altos tenderão a ser os preços ao consumidor final: todos os intermediários serão remunerados pelo papel desempenhado, podendo não ser despididos os custos de transporte entre os intermediários e as margens absorvidas por cada um.

Ao delegar parte da tarefa de venda ao intermediário, o gestor prescinde de parte do controlo da cadeia que o separa do cliente. Esta opção comporta alguns riscos, já que o produto poderá não ser comunicado do melhor modo ou a transmissão de informação entre cliente e produtor poderá ficar dificultada.

As funções do canal

Os canais de distribuição, além da função de intermediar as trocas, têm um conjunto de outras funções que incluem a recolha e o tratamento de dados sobre os clientes, o desenvolvimento da promoção dos produtos, o processamento das encomendas e o financiamento das compras do cliente.

Função	Descrição
Recolha e transmissão de informação sobre os atuais e potenciais clientes e concorrentes.	Os intermediários/distribuidores podem ajudar a informar os clientes sobre os vários produtos que comercializam. Podem também informar os produtores sobre as necessidades, expectativas, tendências e alterações no mercado. A informação recolhida através dos intermediários pode ser mais completa do que através do mero contacto direto com clientes, já que os distribuidores conseguem detetar tendências com recurso à comparação com produtos concorrentes.
Desenvolvimento da melhor comunicação do produto para atrair os consumidores.	Os distribuidores podem ajudar no esforço de comunicação dos produtos. Por exemplo, os concessionários automóveis da Saab, Volvo, Renault, Honda, etc., promovem o lançamento de novos modelos, a par com a empresa-mãe.



<p>Negociação do preço e outras condições de venda.</p>	<p>Os distribuidores podem desempenhar vários serviços pós-venda (por exemplo, instalação, reparação e garantia dos eletrodomésticos e equipamentos industriais). No entanto, a falta de conhecimentos técnicos para prestar esses serviços pode obrigar os produtores a serem eles próprios a controlar a distribuição.</p>
<p>Processamento e encaminhamento das encomendas dos clientes.</p>	<p>Os distribuidores podem fazer o transporte dos produtos até aos clientes, proporcionando conveniência acrescida e evitando que o consumidor tenha de se deslocar até à fábrica.</p> <p>Ao manterem um nível de <i>stocks</i> adequado, garantem o ajustamento entre a oferta e a procura (por exemplo, as livrarias mantêm um <i>stock</i> de livros).</p> <p>Os distribuidores dispõem de um sortido diversificado de produtos e, assim, o consumidor pode encontrar vários produtos complementares nem mesmo local (por exemplo, os bancos dispõem de serviços diversos, desde seguros até produtos de poupança e investimento de diferentes tipos).</p>
<p>Financiamento das compras dos clientes.</p>	<p>Algumas lojas oferecem os seus próprios cartões de crédito, aceitam cheques pré-datados ou compras a prestações, assumindo o financiamento e parte do risco.</p> <p>Os distribuidores podem também ter relações com uma instituição financeira que facilite o crédito aos seus clientes.</p>

As funções do canal de distribuição têm de ser sempre desempenhadas: assim, ao decidir pelo tipo de distribuição, o gestor avalia se pretende (e tem capacidade de) ser ele a suportá-las ou se prefere delegá-las a um intermediário. Isto é, o gestor pode criar um circuito direto, eliminando os intermediários, ou optar por um circuito indireto, em que usa um ou vários intermediários.

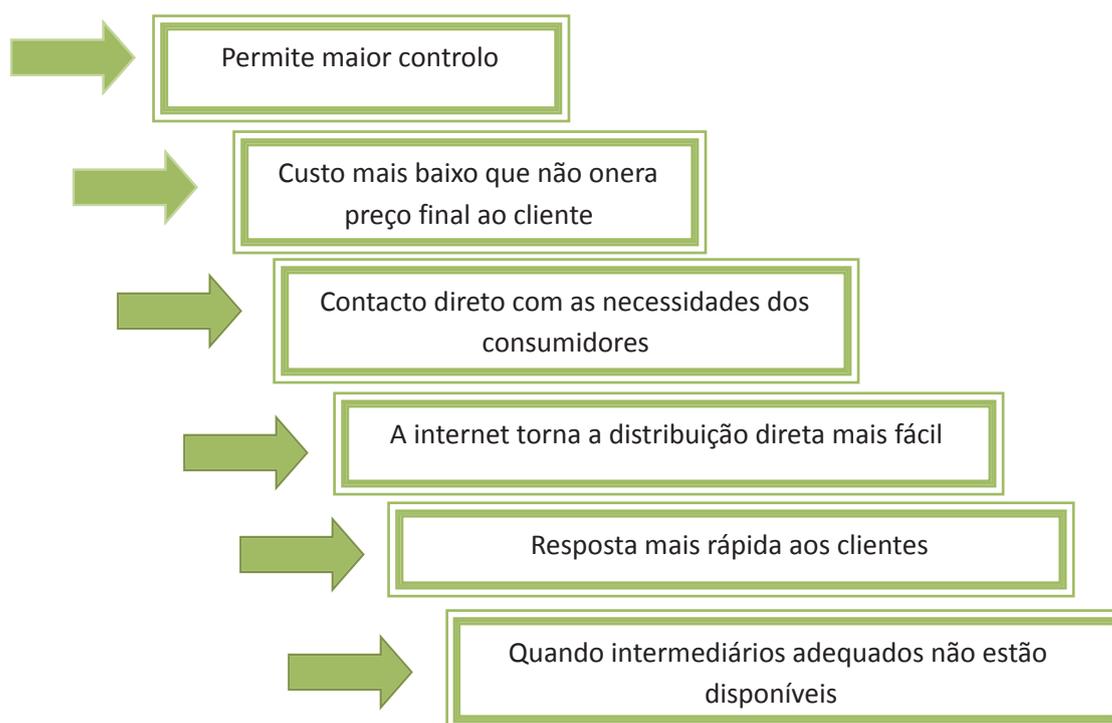
Circuito direto

Um circuito direto é aquele que liga o produtor ao consumidor. Neste circuito não há intermediários (ou distribuidores). Esta forma de distribuição apresenta a vantagem



de facilitar o contacto entre o produtor e o consumidor. Fica facilitada a troca direta e imediata de informação, promovendo o maior conhecimento do produtor sobre o mercado e o conhecimento dos clientes sobre a oferta do produtor. Poderá, contudo, condicionar a atuação do gestor se a distribuição não contribuir decisivamente para a vantagem competitiva do negócio, já que criará uma dispersão de recursos e de atenção. A distribuição direta é particularmente interessante para produtos com elevada componente tecnológica, produtos novos no mercado, em que o papel de formação do consumidor/utilizador é importante (por exemplo, quando exige a aprendizagem do utilizador para retirar todo o potencial do bem), quando os consumidores se encontram relativamente concentrados geograficamente ou são facilmente acessíveis via, por exemplo, venda por catálogo.

Distribuir Diretamente



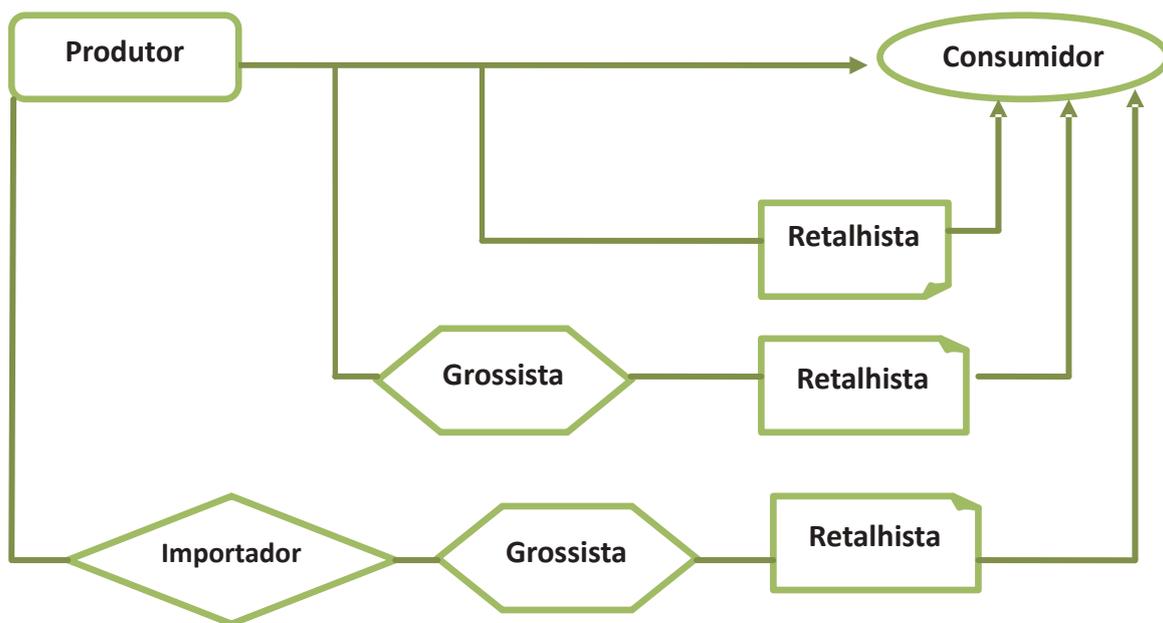
No entanto, criar um circuito direto pode aumentar os custos de distribuição e gestão logística, e pode dificultar a rápida difusão geográfica, dado o investimento necessário para atingir uma nova cidade ou região.



Circuito indireto

Num circuito indireto há um ou vários intermediários entre o produtor e o consumidor. O circuito com intermediário (s) pode ser mais ou menos longo, dependendo do número de intermediários: o comprimento do canal é medido pelo número de intermediários (por exemplo, a um canal com três intermediários corresponderá um comprimento de três). No entanto, a escolha da profundidade do canal depende também, além de motivos estratégicos, de fatores logísticos. Assim, o gestor pode preferir um canal mais curto quando: os seus produtos são de valor unitário mais elevado; a linha de produtos é longa; fabrica bens industriais; os produtos são técnica ou tecnologicamente complexos; os produtos necessitam de serviços; há um pequeno número de clientes; a frequência das compras é reduzida; o número de concorrentes é diminuto; o prazo de entrega é longo; os clientes estão geograficamente concentrados; etc. Por exemplo, uma empresa como a fabricante de aviões Boeing (que tem poucos concorrentes) não necessita de ter um canal de distribuição com vários intermediários, uma vez que o produto é complexo e necessita de serviços e adaptação a cada cliente, pelo que é importante o contacto direto entre o produtor e o cliente.

Como o produto chega ao mercado



O gestor pode preferir um canal mais longo quando: os produtos têm um valor unitário mais baixo; há um só produto a distribuir; os produtos são simples; os produtos são perecíveis; há um grande número de clientes; a entrega é imediata; os clientes estão geograficamente dispersos; as compras são frequentes; os produtos são indiferenciados; etc.

Os tradicionais circuitos de distribuição atrás descritos têm vindo a ser substituídos por novas formas de organização. A concorrência entre operadores, os conflitos que daí surgiam e a necessidade de maior racionalidade económica obrigam à integração de algumas fases da distribuição (comércio integrado).

Assim teremos:

- **Sistemas verticais de distribuição**, em que um dos agentes do circuito é proprietário ou pode exercer influência sobre os outros obrigando-os à cooperação.

Estes sistemas poderão ser de três tipos:

- Sistema integrado, em que a produção e distribuição pertencem à mesma empresa.
- Sistema controlado, quando existe uma coordenação entre os diferentes agentes resultante da predominância de um deles sobre os outros. Por exemplo, certos produtores, líderes de mercado, podem influenciar a forma e o local como o produto é exposto e promovido perante o consumidor. Em sentido oposto, retalhistas podem também eles influenciar as linhas de produtos dos fabricantes.
- Sistema contratual, se a coordenação de programas de ação se faz numa base contratual. É o caso do *franchising*.
- **Sistemas horizontais de distribuição**, que consistem em alianças provisórias ou permanentes entre empresas que trabalham no mesmo setor e no mesmo nível. As empresas combinam as suas capacidades em produção, capital ou marketing para criar sinergias, isto é, criar algo que é maior do que a soma daquilo que cada uma poderia realizar individualmente. Exemplo, a Coca Cola e a Nestlé formaram uma joint-venture para comercializar café e chá pronto a beber, aproveitando a experiência da Coca Cola em marketing e distribuição e o peso das marcas da Nestlé, Nescafé e Nestea.



Tipos de distribuição

A extensão da cadeia de distribuição determina, basicamente, em quantos e quais os locais em que o produto está disponível. O gestor tem de tomar esta decisão. Mas, a escolha vai depender das características dos consumidores finais que o gestor pretende atingir, pelo que há que atender a: dimensão do (s) segmentos(s)-alvo, grau de concentração ou dispersão geográfica dos consumidores, frequência com que compra e quantidades adquiridas.

Há essencialmente, três estratégias possíveis quanto à extensão:

- **Distribuição exclusiva** – este tipo de distribuição ocorre quando o produtor limita o número de intermediários para o seu produto, permitindo-lhe manter um controlo apertado sobre a qualidade do serviço fornecido pelos distribuidores. Com esta estratégia de distribuição, pretende-se construir uma imagem de elevada qualidade, sustentar bons níveis de serviço e de acompanhamento técnico pós-venda, que permitem a prática de preços superiores.

Se o bem em questão for “especial”, isto é, não massificado, convirá utilizar uma distribuição mais exclusiva, até porque reforça o carácter de distinção e de status desse bem. É o caso das canetas Mont Blanc ou dos relógios Rolex ou Cartier. São as características do produto que funcionam como condicionante à escolha do canal, devendo o gestor considerar os atributos do produto, o posicionamento desejado, o valor unitário, os serviços necessários com o produto e a sua percibibilidade na estratégia de distribuição.

A forma extrema de distribuição exclusiva é quando o distribuidor apenas pode comercializar produtos de produtor/marca, e não simultaneamente produtos concorrentes: é o caso, por exemplo, das lojas Levi's, lojas Sony, lojas Zara, concessionários automóveis exclusivos, etc.

- **Distribuição intensiva** – Distribuir intensivamente é colocar o bem no maior número de locais possíveis, de modo a estar acessível ao maior número de potenciais clientes. Por exemplo, as gasolinhas entenderam que mais do que promover o seu produto (que, aliás, é percebido como mais ou menos indiferenciado), seria mais vantajoso colocar o combustível à disposição dos



clientes no máximo de locais e alargar o horário de funcionamento, assim cobrindo intensivamente o mercado.

A distribuição intensiva não é ideal para todos os produtos, na medida em que há posicionamentos distintos. Por exemplo, um produto que confira *status* não deve estar intensamente disponível, sob pena de perder esse posicionamento *premium*. Quando se opta pela distribuição intensiva, também se perde algum controlo sobre a apresentação final do produto ao cliente, perde-se igualmente controlo sobre o preço praticado e, em última análise, pode prejudicar-se a imagem que se quer promover.

Se os consumidores estiverem muito dispersos geograficamente, as encomendas forem tendencialmente de reduzidas dimensões e as compras frequentes, a melhor opção de distribuição é a que concede maior cobertura geográfica do mercado. Por exemplo, para os bens de consumo alimentares, as compras são frequentes e em pequenas quantidades, pelo que os supermercados têm um vasto número de lojas. Neste tipo de bens a distribuição intensiva é a mais adequada.

- **Distribuição seletiva** – a distribuição seletiva está entre a exclusiva e a intensiva em termos do número de intermediários que têm o produto. Neste caso, a empresa não massifica a venda mas obtém uma razoável cobertura do mercado, mantendo, simultaneamente, o controlo suficiente sobre a cadeia. Este tipo de distribuição é indicado para produtos não massificados mas que, simultaneamente, não ofereçam níveis elevados de status e prestígio.

Produto de	Posicionamento	Extensão da distribuição
Comodidade	Produto de consumo de baixo valor unitário: elevada acessibilidade.	Intensiva (reduzidas margens, forte rotação).
Comparação	Assenta na comparação entre marca/qualidade/preço/serviço.	Seletiva.
Convicção	Prioridade atribuída à marca/imagem.	Exclusiva (elevadas margens, baixa rotação).



É fundamental, portanto, a análise das funções de distribuição para cada produto ou gama de produtos. A importância de assumir as funções de distribuição (como a distribuição física, venda, serviços comerciais ou financeiros) depende dos objetivos e estratégia de marketing do gestor, das características dos consumidores, da dimensão e natureza do mercado e das características dos produtos (peso, volume, grau de tecnologia incorporada, etc.). Mas depende, também, das capacidades da empresa (capacidade financeira, experiência com os canais, linha/gama de produtos oferecida, dimensão).

Que canal de distribuição?

Estabelecidos os objetivos da política de distribuição, o gestor decide qual o tipo de canal de distribuição (direto ou indireto) e qual a extensão da cadeia de distribuição. Importa, então, conhecer os diversos elos que podem compor um canal de distribuição. O grossista é o intermediário que não vende ao consumidor final: adquire os bens diretamente ao produtor e vende-os a outros intermediários do canal que, por sua vez, revenderão o produto ao consumidor final. Nalguns negócios, o grossista desempenha um papel importante ao reunir a oferta de vários produtores num só espaço; deste modo, os outros intermediários do canal de distribuição verão a gama de artigos à sua disposição alargada e reduzirão custos de pesquisa e transporte.

Podem distinguir-se vários tipos de grossistas: desde logo, os (1) **armazenistas**, que adquirem os bens aos produtores e os acondicionam até serem procurados por outros intermediários; os (2) **cash & carry**, que funcionam como supermercados, em que cada intermediário escolhe exatamente os produtos que deseja adquirir; os (3) **transitários**, especializados em coordenar e organizar operações de transporte, tratando as mercadorias como se fossem suas; as (4) **cooperativas de produtores**, através das quais diversos produtores do mesmo bem se reúnem para vender a sua produção, aumentando assim o seu poder negocial e reduzindo os custos; e os (5) **distribuidores industriais**, que vendem produtos que serão incorporados ou utilizados para produzir outros produtos. Para prestar este serviço – levar os bens desde o produtor até aos retalhistas ou outros intermediários na cadeia de distribuição –, os grossistas cobram uma margem, pelo que o gestor deverá certificar-se se este nível de distribuição trará vantagem ao seu negócio. Além de poderem ser incluídas no nível grossista, as cooperativas também podem



vender diretamente aos consumidores. A cooperativa é constituída por vários produtores que repartem entre si os custos e os proveitos da atividade; trata-se, de facto, de uma instituição sem fins lucrativos em si. A cooperativa funciona como uma plataforma que agrupa produtores com interesses semelhantes, dotando-os, assim, de dimensão e poder negocial e incentivando-os à cooperação. As cooperativas de consumidores são associações de pessoas sem fins lucrativos, constituídas quando os consumidores de uma determinada área não estão satisfeitos com os preços praticados, a qualidade dos produtos, a variedade, etc. Assim, os consumidores juntam-se para ganhar dimensão e aumentar o seu poder negocial; através das cooperativas, os consumidores têm acesso a bens destinados ao seu consumo ou uso direto, nas melhores condições de qualidade e preço.

O **retalhista** é o último elo da cadeia de distribuição. A sua tarefa é vender ao consumidor final. O retalhista pode adquirir os produtos que vende diretamente ao produtor ou a um grossista, consoante o modelo de negócio em que opera. Existem vários tipos diferentes de retalhistas, que a generalidade da população utiliza diariamente, como por exemplo, hipermercados, supermercados, mercearias, lojas de conveniência, lojas de desconto, ou lojas de especialidade, como talhos, padarias, floristas, livrarias, etc. Caracterizamos, em seguida, alguns destes retalhistas:

- Loja de desconto – É um espaço comercial que assenta a sua vantagem nos preços baixos, preferindo realizar um maior volume de vendas para obter os seus lucros. Vende, sobretudo, produtos de “marca branca” (produtos sem marca ou com marca do distribuidor), o que representa economias significativas no esforço de marketing.
- Loja de conveniência – A vantagem que este tipo de espaço comercial apresenta é a comodidade. Trata-se, normalmente, de uma loja relativamente pequena, localizada em zonas residenciais, aberta durante muitas horas (já depois do restante comércio ter fechado) e mantém uma pequena linha de produtos. Por apresentar preços superiores aos normais, é utilizada para satisfazer pequenas necessidades imediatas dos consumidores, que estes dificilmente conseguiriam suprir de outro nodo. É frequente encontrar este tipo de lojas associado a postos de abastecimento de combustível, já que as gasolinhas aproveitaram a sua distribuição intensiva e localização privilegiadas para fornecer estes produtos aos clientes;



- Loja da especialidade – São espaços comerciais muito comuns, que focam a sua área de atividade num único produto ou gama de produtos relacionados. Estas lojas existem para virtualmente todos os tipos de mercadorias, desde computadores e afins, até flores, eletrodomésticos, artigos desportivos, livros, mobiliário, ou lojas que vendem apenas gravatas para homem.

Diferente de retalhista ou grossista é a figura do agente. Um agente não adquire a mercadoria para posterior revenda, assumindo o risco do negócio: ele é, antes, um intermediário representando um produtor ou um cliente. Através dos seus contactos, conhecimento do meio onde atua e know-how, coloca em contacto e medeia a relação entre comprador e vendedor, exigindo em contrapartida uma comissão.

Embora o agente possa mediar a relação entre um produtor e um consumidor final, o mais comum é o agente ser uma ponte entre um produtor e um elemento do canal de distribuição (grossista ou retalhista). Recorrer a agentes pode ser particularmente útil a uma nova empresa que não conheça, não tenha controlo de um canal de distribuição ou queira explorar um mercado internacional que ainda não domina.

O franchising é um contrato entre um “franchisador” (produtor ou empresa de serviços) e um “franchisado” (pessoa independente), segundo o qual este último compra o direito à utilização de um nome, design, produto, serviço ou modelo de negócio, bem como a exploração do seu negócio mediante o pagamento de uma *fee* (taxa) à empresa “franchisadora”.

As vantagens do *franchising* são evidentes: o “franchisador” tem oportunidade de expandir o seu negócio com pouco risco e baixa necessidade de investimento, recebendo royalties (uma compensação pela utilização dos seus produtos e *know-how*, normalmente sob a forma de percentagem do volume de vendas). O “franchisado” beneficia de um modelo de negócio testado e implantado, uma marca forte no mercado e produtos em constante evolução.



A seleção dos canais

Cada canal induzirá diferentes níveis de custos, vendas, preços e, conseqüentemente, de rentabilidade. Ou seja, ressaltando questões como a imagem e o posicionamento pretendidos, a escolha final do canal dependerá do volume de vendas que se pensa conseguir em cada canal alternativo. Portanto, na seleção dos canais de distribuição há que atender ao(s) mercado(s)-alvo definido(s), ao tipo de produtos, aos objetivos a atingir, ao comportamento do consumidor relativamente ao produto, à imagem visada, etc.

Também, ao longo do ciclo de vida do produto podem (e, nalguns casos, devem) ser utilizados diferentes canais, ou passar de uma estratégia de distribuição exclusiva para distribuição seletiva ou intensiva. Por exemplo, nos anos 80 os computadores eram vendidos em lojas IBM, Macintosh, etc.; depois, as vendas foram alargadas a lojas de eletrodomésticos; hoje em dia já são vendidos em hipermercados, através de catálogos e da internet. Este exemplo mostra uma evolução na distribuição que é, em parte, resultado do embaratecimento dos produtos e do nível de assistência e formação necessária.

Embora muitas empresas trabalhem com múltiplos distribuidores, há algumas vantagens óbvias na manutenção de um só distribuidor. São estas:

- Redução ou eliminação de possível confusão, quer dos consumidores, quer das agências oficiais locais;
- Com a expansão do comércio haverá maior presença e influência do distribuidor sobre o mercado;
- Maior facilidade de comunicação;
- Melhor coordenação dos esforços de vendas e promoção;
- Economias de logística;
- Melhores relações entre distribuidor e produtor.

No entanto, a decisão por usar apenas um distribuidor necessita de ser bem estudada, uma vez que todo o volume de negócios vai ficar dependente dele. Isto significa observar aspetos como:

- Comportamento de compra do consumidor (local e frequência);
- Cultura de entregas ao domicílio do consumidor;



- Canais utilizados pela concorrência (e seu controlo);
- Objetivos da empresa, nomeadamente no que toca a valor, volume e finalidade (ou não) de desenvolver relacionamento;
- Importância do produto para o canal de distribuição;
- Cobertura geográfica e do (s) segmentos(s)-alvo(s);
- Acesso ao utilizador final;
- Esforço de venda e promoção específico desejado para o canal de distribuição;
- Nível de *stocks* desejado para o canal;
- Nível e tipo de serviço pré/pós-compra que o canal deve cumprir.

A utilização de um ou outro distribuidor depende do seu ajustamento aos objetivos da empresa. Sempre que os distribuidores existentes não satisfaçam as necessidades, poderá ser necessário criar um canal próprio, embora esta opção acarrete custos que, provavelmente, não serão suportáveis para uma nova empresa. Para determinar se um distribuidor é adequado, é necessário analisar as suas características, tais como: dimensão, capacidade técnica para trabalhar com o produto, capacidade de armazenagem, especialização, capacidade financeira (para suportar a concessão de crédito, por exemplo) e a imagem que os consumidores têm do canal.

Contudo, não basta examinar os distribuidores per si, também é importante entender quais os canais que os concorrentes usam e porque os usam. Utilizar o mesmo canal que a concorrência pode ser importante para competir diretamente e para possibilitar mais facilmente a identificação do produto pelo cliente. No entanto, a utilização de canais distintos da concorrência pode contribuir para criar uma imagem diferente e um posicionamento mais favorável. Por exemplo, uma empresa que distribui produtos dietéticos nas farmácias, por oposição às rivais que vendem nos super e hipermercados, cria um posicionamento de produto de melhor qualidade. Em certos casos, a escolha de um canal de distribuição diferente poderá levar a um posicionamento menos interessante, como é o caso das ferramentas domésticas disponíveis em lojas de bricolage ao invés das lojas da especialidade. Novamente, a opção de distribuição deve, em todos os casos, ser baseada no posicionamento desejado.



Métodos de distribuição

Poderemos distinguir diferentes métodos de distribuição.

- Quanto ao **momento** de entrega das mercadorias:
 - entrega imediata das mercadorias, através de vendedores ou em livre serviço;
 - entrega diferida das mercadorias quando é feita por correspondência, por catálogo, por amostra (no caso de revestimentos para o chão) ou ainda com orçamento (no caso do imobiliário).
- Quanto aos **locais** de venda:
 - venda na loja;
 - venda no mercado;
 - venda na fábrica;
 - venda no domicílio: venda porta à porta (exemplo: livros), venda em reunião, venda por correspondência, venda pela televisão e comércio eletrônico.

O comércio eletrônico

O comércio eletrônico (*e-commerce*) começou por ser considerado um nicho de mercado com discutível interesse económico, transformou-se em poucos anos, com a expansão da Internet, numa verdadeira revolução económica, alterando não só as relações entre vendedor e comprador, mas também a forma de organização empresarial e de aproveitamento dos recursos disponíveis em cada ramo de atividade.

O comércio eletrônico cobre qualquer forma de compra e venda informatizada, tanto pelos consumidores como de empresa para empresa.

Assim, atendendo ao tipo de intervenientes envolvidos, o comércio eletrônico pode ser dividido em:

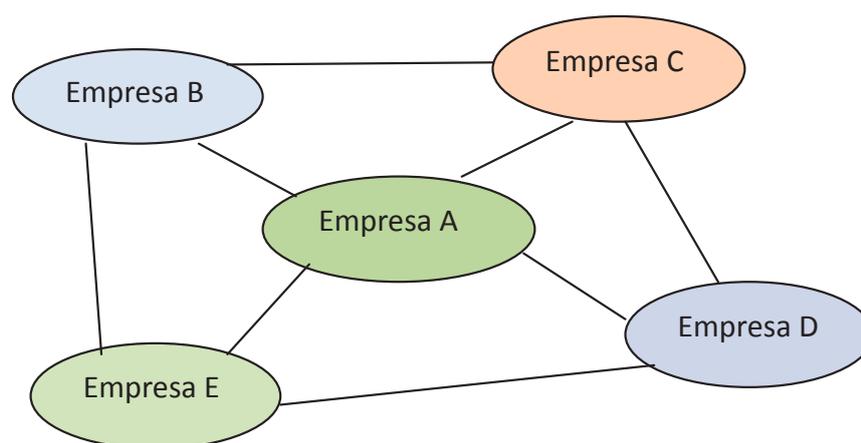
- ✓ comércio eletrônico entre empresas (Business-to-Business – B2B);
- ✓ comércio eletrônico envolvendo transações entre uma empresa e o consumidor final (Business-to-Consumer – B2C).



O **B2B** é o comércio eletrónico entre empresas. Também define as transações *online* entre uma empresa (ou um organismo de Estado) e um outro agente económico.

O **B2C** consiste nas transações de comércio eletrónico entre uma empresa e o consumidor final, através da Internet.

No comércio entre empresas (B2B), podem-se encontrar exemplos de agrupamentos de empresas com relações estreitas de fornecimentos, redes de distribuição ou empresas tecnológicas virtuais. Nestes agrupamentos existe normalmente uma empresa à volta da qual gravita um número elevado de pequenas empresas.



As empresas olham para o comércio eletrónico B2B como uma forma de realizar poupanças e otimizar as relações com a cadeia de valor (fornecedores e clientes).

O comércio entre as empresas e os clientes/consumidores finais (B2C) é caracterizado pelo estabelecimento de relações mais dinâmicas, mais simples, mas também mais esporádico ou descontinuado quando comparado com o comércio eletrónico entre empresas (B2B). São exemplo disso as livrarias, as pizarias, as discotecas, os bancos, etc. Preços mais vantajosos, redução de custos em comunicações, menor necessidade de recursos humanos, aumento da eficiência no processo de aquisição são algumas das vantagens normalmente apontadas à utilização.



Atualmente, os anúncios na televisão e os anúncios impressos direcionam os consumidores para os sites da WWW. A Internet já é reconhecida como um verdadeiro mercado global. Hoje, as empresas estão a utilizar as tecnologias e a Internet para aperfeiçoar os processos já existentes, abrir novos canais de vendas e criar novas oportunidades de negócio.



O marketing-mix

Qualquer organização sofre influência de um conjunto de variáveis oriundas da sua envolvente contextual, sobre as quais não pode exercer qualquer controlo a não ser prevenir as ameaças e aproveitar as oportunidades.

Além destas variáveis, a empresa dispõe de um conjunto de meios de ação que controla e que atuam sobre o mercado de forma independente mas interligada, causando sinergias positivas ou negativas. Estes meios de ação são as quatro variáveis (os 4 P) que, classicamente, compõem o marketing-mix:

-  o produto (Product)
-  o preço (Price)
-  a distribuição (Place)
-  a comunicação (Promotion)

O peso de cada uma das variáveis muda com o momento económico. Neste momento, com a recessão que se faz sentir a nível global, o preço é quase tudo, especialmente se o que a empresa oferece não é muito diferente do que oferece a concorrência. Há, então, que diferenciar os produtos pela inovação e aproveitar para cobrar um preço mais alto. Dentro destas variáveis, há outros subfactores que a empresa controla em maior ou menor grau. Podemos exemplificar para cada uma das variáveis principais:

Produto	Preço
Qualidade	Nível
Características	Descontos e reduções
Estilo	Rappel
Marca	Condições de pagamento
Embalagem	
Linha de produtos	
Garantias	
Assistência técnica	
Outros serviço	



Distribuição	Comunicação
Canais de distribuição	Venda pessoal (força de vendas)
Cobertura da distribuição	Publicidade
Pontos de venda	Relações públicas
Quantidade de <i>stocks</i>	Promoção
Localização dos <i>stocks</i>	Publicity
Transportes	
Marketing direto	

❖ O produto

Tradicionalmente, as empresas organizavam-se à volta do produto. Produziam aquilo que o consumidor nem sempre queria comprar. Como disse Theodore Levitt, as empresas eram “míopes”. A lógica de marketing deslocou a sua atenção para o consumidor e para o valor que atribui ao produto, de tal modo que este deve “satisfazer o consumidor e não o inventor”. Os consumidores têm da maioria dos produtos perceções essencialmente subjetivas, que variam com a idade do indivíduo e com o evoluir do tempo. Lembremos de como o conteúdo simbólico do automóvel se foi alterando, do significado dos diferentes tipos de pão associados ao nível económico das populações, etc. A missão da empresa passa a ser assim detetar os anseios do mercado, acompanhando rapidamente as suas mutações, já que a sua sobrevivência depende da sua capacidade de adaptação.

Produto – qualquer coisa que pode ser oferecida a um mercado para aquisição ou consumo.

Em relação ao produto podem distinguir-se vários níveis:

1.º nível – Produto tangível: objeto físico ou serviço que é oferecido (automóveis, cursos, organizações, lugares, ideias, etc.)

2.º nível – Produto genérico: utilidade ou benefício essencial que o cliente procura.

Exemplos:

- Quem joga no Euromilhões procura a realização dos seus sonhos.
- Uma agência de viagens vende lazer, evasão.

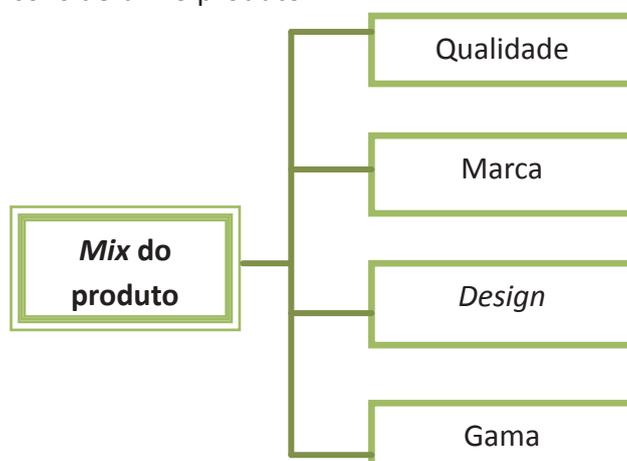


- Quem compra uma máquina fotográfica compra prazer, saudade, uma forma de imortalidade.
- Quem compra um telemóvel adquire a possibilidade de estar permanentemente contactável.

3.º nível – Produto ampliado: totalidade dos benefícios que o cliente recebe na obtenção de um produto tangível. Poderá incluir conforto, conselho, apoio técnico pós-venda, facilidade de utilização, responsabilidade do fabricante, atendimento, design eficiente e atrativo, embalagem, etc.

Estes três níveis de produto correspondem, do lado do consumidor, a diferentes exigências. No início tínhamos economias pequenas em que as pessoas não tinham acesso a produtos básicos. Por exemplo, na Rússia, sob o domínio comunista, faltavam muito produtos. Quando começamos a ter muitos produtos passamos a ter de escolher entre eles e passamos para o nível do serviço. Quando se adquire um automóvel, dentro da mesma categoria, há que averiguar qual oferece melhor serviço. Mas hoje, mais do que o serviço, passou-se à experiência: o sentimento, a ligação emocional que se pode ter com um produto, a alegria que se retira dessa aquisição. A BMW faz muito bem esse trabalho, conseguindo que os clientes troquem de carro em cada cinco anos e se mantenham fiéis à marca. Para isso convidam esses clientes para eventos especiais ou para conduzir o último modelo da marca. É pôr o marketing de experiências ao serviço da criação de uma relação.

Há vários aspetos a considerar no produto.



A – Qualidade

O cliente ou consumidor é cada vez mais exigente e insatisfeito. Com o aumento da capacidade de produção e de oferta, a aceleração da concorrência e o aumento do poder de compra, a questão da qualidade torna-se vital. A qualidade é, contudo, relativa. Relaciona-se com o mercado-alvo e com os atributos valorizados pelos clientes desse mercado.

B- Marca (nome, sinal, símbolo, figura)

São funções da marca:

- Diferenciar o produto e até exprimir uma área de atividade.
- Reforçar a sua imagem e posicioná-la na mente do cliente.

A criação de uma marca obedece a alguns cuidados. Deve ser juridicamente disponível, verdadeira, não contrária à ordem pública e aos bons costumes. Deve ser ainda um nome pronunciável em todas as línguas, curto e memorizável, evocador do produto ou serviço. Por exemplo: Nokia, Polo, Linea, Skip, Sony, Apple, etc.

Tipos de marcas

- ☞ A mesma marca para todos os produtos.
Estas marcas são conhecidas por marcas “Umbrella” e têm muito interesse em termos económicos, já que permitem concentrar os investimentos e capitalizar a experiência de um consumidor sobre os produtos da empresa.

- ☞ Cada produto tem a sua marca, mas o fabricante é o mesmo.

Ex: Nestlé



☞ Marcas de famílias de produtos.

Ex: Halibut



A expressão da marca

A marca pode ser expressa:

- * pela denominação;
- * pela expressão gráfica (logótipo) ou sonora;
- * pelo slogan.

C - Design

O design do produto diz respeito às formas e materiais do produto, sua estética e facilidade de utilização. As técnicas de acondicionamento e embalagem são dois aspetos do design do produto.

São funções da embalagem:

- proteger e conservar o produto;
- facilitar o transporte e o armazenamento;
- valorizar o produto;
- facilitar a utilização.

D - Gama

A gama é o conjunto dos produtos fabricados por uma empresa.

A gama mede-se:

- pelo número de géneros diferentes oferecidos aos clientes;
- pelo número de espécies diferentes dentro de um determinado género.



A distinção entre baixa, média e topo de gama baseia-se essencialmente em noções de preço e de qualidade. Contudo, a baixa gama de um mercado não coincide necessariamente com a baixa gama de um determinado produto.

Geralmente, o consumidor associa baixa gama a preços baixos e má qualidade. O que sucede é que os preços mais baixos correspondem a produtos manufacturados e estandardizados como automóveis, frigoríficos, aparelho de televisão, etc., que têm um custo de produção mais baixo. Da mesma forma, o topo de gama de um produtor não corresponde forçosamente a produtos de luxo. Estes têm uma imagem especial dada pela grande qualidade, pela criação, por uma distribuição restrita, pela comunicação quase pessoal. Os produtos de gama média enfrentam geralmente dificuldades, já que os consumidores, caso se envolvam muito na compra de um produto, compram gama alta. Se o produto não os envolve, contentam-se com um produto de baixo preço com uma qualidade razoável, mesmo que possam adquirir algo mais caro.

❖ O preço

O preço é uma das quatro variáveis controláveis que permitem agir sobre o mercado. É a variável que contribui para criar valor e imagem e transformar esse valor em lucros para a empresa. Como variável, é abstrata, já que não lhe correspondem programas, realização ou profissionais próprios. Os efeitos das decisões sobre o preço são imediatos, enquanto que o desenvolvimento de um novo produto ou uma campanha de publicidade demoram algum tempo a fazer sentir os seus efeitos.

Fixar o preço de um produto, especialmente aquando do seu lançamento, é uma decisão estratégica, já que contribui decisivamente para o posicionamento do produto, para aquilo que irá ser o seu futuro. É uma decisão tanto mais importante quando sabemos que é difícil subir um preço; contudo, se o baixarmos, pode ser uma medida irreversível e, para alguns produtos, nomeadamente de luxo, pode atingir irremediavelmente a sua imagem.

A fixação do preço

Qualquer decisão sobre o preço, nomeadamente a sua determinação, o seu aumento ou diminuição, depende de três fatores.



Esta margem de comercialização (ou margem de lucro) pode ser fixada do seguinte modo:

- Percentagem sobre o preço de custo

$$PV = PC + x \%PC$$

- Percentagem sobre o preço de venda

$$PV = PC + x \% PV$$

Numa perspetiva de marketing, é necessário partir da procura para saber o preço que o consumidor está disposto a pagar e as quantidades que pensa adquirir a esse preço. A partir daí, calcular-se-á a margem, tendo em atenção o preço de custo. As duas abordagens são complementares e cada empresa combiná-las-á com maior ou menor peso e levando também em conta os preços da concorrência e a ideia que têm da sensibilidade dos consumidores.

A sensibilidade dos consumidores ao preço é função de numerosos fatores: montante da compra, valor da imagem associada ao produto e ao seu preço, existência de produtos de substituição, o facto de não ser o consumidor a suportar o custo (ex.: viagem do homem de negócios paga pela empresa) e principalmente a percepção que o consumidor tem de preço. Geralmente, quando o mercado oferece várias marcas do mesmo tipo de produtos, o consumidor reduz a sua incerteza de compra, atribuindo melhor qualidade àquele que tem um preço mais elevado. É óbvio que esta constatação está limitada superiormente pelo rendimento disponível do consumidor e inferiormente pela associação de uma qualidade medíocre a um preço baixo.

É possível, através de técnicas de entrevista junto de uma amostra de consumidores-tipo do mercado-alvo, tentar determinar o preço psicológico ótimo para o consumidor que, simultaneamente, permite o maior volume de vendas para a empresa. Não esqueçamos, contudo, de que há marcas que, desde o início, se posicionaram numa área de preço alto com uma imagem de qualidade. É o chamado preço prestígio, que é especialmente eficaz em produtos cuja posse e utilização são ostensivas. (ex.: carteiras Louis Vuitton).



As estratégias do preço

As empresas procuram evitar guerras de preços com a concorrência, não utilizando o preço como variável estratégica do *marketing-mix*, a não ser aquando do lançamento de novos produtos. De qualquer forma, a política de preço de um produtor depende fortemente do tipo de mercado em que se insere.

Para fixar o preço de um produto novo, a empresa pode adotar:

✓ **Estratégia de desnatação (dirigida à “nata” do mercado)**

Entrar no mercado com preço alto, explorando o snobismo ou a ignorância do consumidor que não tem termos de comparação, especialmente se o produto é significativamente inovador. As margens são elevadas, o que atrai a concorrência. É sempre possível, posteriormente, diminuir o preço e penetrar noutros segmentos de mercado. É o caso do vestido de alta-costura vendido a um pequeno grupo de clientes e que, na estação seguinte, pode ser vendido a um preço mais acessível a clientes menos abastados. Mais tarde ainda, pode ser produzido em série e vendido a um preço ainda mais baixo. Esta estratégia também é utilizada quando a capacidade da empresa é limitada, o que só lhe permite atingir alguns segmentos de mercado.

✓ **Estratégia de penetração**

Entrar no mercado com preço baixo para vender grandes quantidades, assegurando uma elevada quota de mercado. Deste modo espera-se neutralizar a concorrência.

Geralmente, não é permitido às empresas, por estarem condicionadas pelas restrições de custos, pela posição da concorrência e por políticas anteriores, optar livremente por uma destas estratégias tão dispares, já que a estratégia do preço se insere na estratégia geral da empresa, que poderá tender para uma ou outra.

❖ **A distribuição**

Designa-se por distribuição o conjunto de atividades realizadas pelo produtor ou intermediário para conduzir o produto até ao consumidor-utilizador.

É através deste conjunto de atividades que a empresa chega verdadeiramente ao contacto com o seu cliente ou consumidor. A empresa pode ter o melhor produto, ao



melhor preço, mas se ele não chega às mãos de quem dele necessita o objetivo de vender nunca é atingido.

A distribuição engloba, assim, diferentes aspetos:

Atividade transportadora ou Transporte (distribuição física).	<ul style="list-style-type: none"> - Deslocação dos bens. - Armazenagem dos mesmos bens. - Manutenção dos bens em condições de higiene e segurança.
Atividade comercial ou Comércio (prestação do serviço).	<ul style="list-style-type: none"> - Constituição da oferta comercial – compra em grandes quantidades e vende na quantidade e como o cliente quer: <ul style="list-style-type: none"> - constituição do sortido (variedade). - fracionamento (em pequenas quantidades). - Recolha de informações sobre as preferências dos consumidores. - Promoção. - Venda. - Serviços pós-venda (aconselhamento e assistência). - Serviços financeiros. - financiamento (concessão de crédito). - assunção de riscos na constituição dos seus <i>stocks</i>.

São tarefas da distribuição:

- aproximar os produtos dos potenciais compradores;
- ajustar dois tipos de exigências: por um lado, o produtor quer produzir, da forma mais homogénea possível, a quantidade máxima; o consumidor individual quer comprar pequenas quantidades e com grande variedade;
- colocar à disposição dos consumidores grandes quantidades produzidas em determinado momento, durante um período mais ou menos longo, já que constituem os *stocks* intermédios dos comerciantes;



- assumir o risco pela escolha dos *stocks* que escolhem pôr à disposição dos seus clientes, assim como o risco derivado do financiamento concedido. É o caso da concessão de crédito no caso da venda a particulares de eletrodomésticos, automóveis, mobiliário, etc., assim como a concessão de crédito a comerciantes seus clientes.

A distribuição é, nos dias de hoje, além de uma função complementar e indispensável à produção, um setor autónomo que exige a adoção de políticas e estratégias próprias.

❖ A comunicação

Comunicar é tornar comum uma informação, uma ideia ou uma atitude.

Para dar a conhecer os produtos, para atrair potenciais clientes, para alterar atitudes e comportamentos dos consumidores, para que o gestor comercial possa apreciar o resultado da sua ação, é importante que se estabeleça uma comunicação entre a empresa e o público.



Comunicar é fundamental para as empresas. Por um lado, porque não o fazendo deixariam campo livre às outras empresas; por outro lado, o silêncio de certas empresas tem, por vezes, conotações negativas, que vêm à luz quando a empresa é obrigada a comunicar em situações excecionais como, por exemplo, uma privatização. Por sua vez, para aquelas empresas cuja imagem está na mente do consumidor, certas crises enfrentam-se com menos dificuldades.



<p>O que comunica numa empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Os produtos (ex.: nos produtos de luxo tudo é imagem, sendo esta também muito importante nos produtos de grande consumo). - A própria empresa, através da arquitetura dos seus edifícios, da decoração das suas lojas, do papel timbrado, forma de atendimento, da personalidade dos seus dirigentes, etc. - Os consumidores que passam a palavra acerca dos bons e maus produtos. Sabemos também que, quando o emissor da mensagem é alguém com uma imagem de poder, ou prestígio, ou simplesmente atraente, se estabelece uma relação de autoridade com o recetor.
--	--

Podem ser utilizados vários canais de comunicação para transmitir as informações.

Uma das tarefas do especialista de marketing é a combinação ideal (o *mix* de comunicação) que permite alcançar mais facilmente os objetivos visados. Conforme os produtos, os mercados e a envolvente contextual, assim se doseia a combinação das diferentes ferramentas. Nos produtos de grande consumo, a publicidade e a promoção de vendas são mais frequentemente utilizadas; já nos produtos industriais é mais utilizada a força de vendas.

O alvo da comunicação pode ser menor do que o mercado-alvo, visto que há certos grupos mais rentáveis de influenciar, já que vão por sua vez influenciar outros grupos. Como os consumidores estão cada vez mais saturados com a informação que lhes chega em vários suportes, a comunicação global deve ser criativa e espetacular, concentrando os seus esforços sobre o alvo, limitando-se à mensagem essencial que deve ser repetida de forma contínua até que o conteúdo da mensagem tenha um posicionamento favorável na mente do consumidor.

A comunicação deve obedecer a uma política de verdade, no seu triplo aspeto:

- ▣ verdade do produto (as suas características essenciais);
- ▣ verdade da empresa (da cultura que pretende mostrar);
- ▣ verdade do consumidor (as suas expectativas).



A nível empresarial, a comunicação deve ser encarada a dois níveis:

1.º As decisões sobre o *mix* de comunicação, isto é, a melhor escolha entre os diferentes meios de comunicação à disposição da empresa: publicidade (televisão, imprensa, rádio, cinema, outdoor), promoção de vendas, marketing direto, feiras, patrocínios, etc.

2.º A comunicação global a nível de empresa, abrangendo todas as formas de comunicação interna, as relações com a imprensa e entre empresas do mesmo grupo, etc.

Mix de comunicação – é o conjunto de técnicas de comunicação ao dispor da empresa.



O papel do marketing

Marketing é mais do que vender, é uma forma de pensar os negócios. É, em larga medida, gerir o comportamento de consumidores, canais de distribuição e concorrentes. Portanto, quando nos referimos ao marketing, consideramos o conjunto dos meios e métodos de que a empresa dispõe para promover no(s) seu(s) segmento(s)-alvo os comportamentos que pretende. Ora, desta definição ressalta a orientação da empresa para o consumidor. Como? Garantindo que os produtos e serviços oferecidos ao mercado são valorizados



pelos clientes. Assim, atualmente, o gestor tem o desafio adicional de identificar quais os atributos que os consumidores valorizam e pelos quais estão dispostos a pagar para satisfazer uma necessidade real ou latente, não apenas a tarefa de produzir um produto de acordo com especificações técnicas e observando padrões de qualidade estabelecidos. O marketing é essencial para que o gestor consiga atingir os seus objetivos. Isto significa, que o primeiro passo é determinar quais as necessidades que existem por satisfazer no mercado-alvo e fornecer produtos e serviços que as satisfaçam, de uma forma mais eficaz e eficiente que os concorrentes. Ou seja, é fundamental conhecer o ambiente externo para compreender o mercado, os consumidores. Assim, importa começar por definir três linhas de ação: **(a)** deve vender aquilo que você sabe fazer bem e que é ajustado ao que o mercado quer; **(b)** deve procurar focar sempre os clientes e as suas necessidades em vez dos seus próprios produtos; **(c)** deve procurar desenvolver formas de relacionamento com os clientes, para a manutenção continuada de uma relação comercial mutuamente vantajosa.

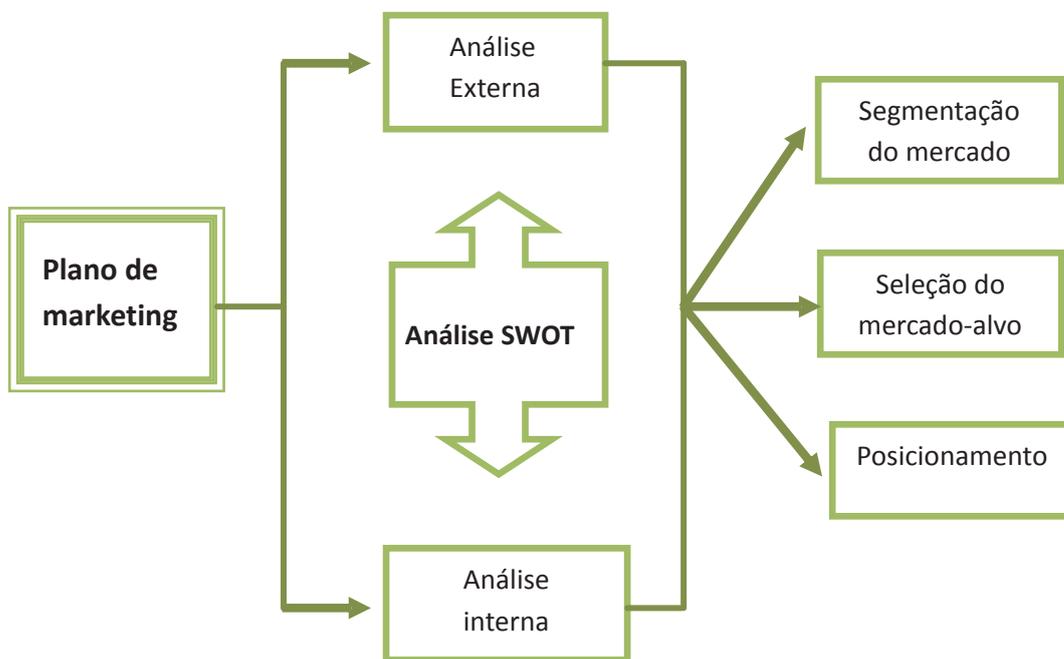
Ainda hoje muitas empresas e muitos empresários se mantêm orientados para a produção, descurando o mercado. Um erro! A orientação para o produto baseia-se na ideia de que qualquer produto que possa ser produzido, pode também ser vendido. O exemplo clássico de Henry Ford e do Ford modelo T é ilustrativo, salientando que a Ford venderia qualquer carro, de qualquer cor, que o cliente quisesse, desde que fosse Ford,



modelo T e de cor preta. Esta caricatura simboliza a orientação para o produto. Note como, durante anos, os telefones eram pretos, os frigoríficos brancos, e a variedade de formatos, cores e estéticas era muito reduzida. Mas atualmente, já não é assim e a preocupação é, hoje, fornecer aos clientes exatamente aquilo que eles desejam, numa atuação pautada pela ética e responsabilidade social. Ou seja, a orientação é para o cliente.

A forma como a empresa vai atuar ao nível do marketing é expressa no plano de marketing. É no plano de marketing que o empresário indica as ações que prevê usar para a afirmação da sua empresa no mercado, nomeadamente no que se refere às políticas do marketing mix, aos atributos e ao valor que oferece aos seus clientes, bem como o posicionamento que almeja para capturar o mercado-alvo que definiu. Mas, a análise de marketing começa com a análise interna e externa.

A Análise de Marketing



Efetivamente, a análise do meio externo é crucial. O acompanhamento permanente das alterações, evoluções e tendências ocorridas no ambiente externo à empresa é fundamental para a identificação de oportunidades de negócio e para a compreensão das necessidades dos consumidores. É, também, fundamental para a compreensão



da concorrência e para as competências que a empresa necessita de desenvolver internamente. Assim, olhe para os comportamentos, para as variações e tendências demográficas, económicas, legais, psicográficas, etc. Embora seja evidente que a maioria das alterações nos mercados, nos clientes, nos fornecedores, legislativas, culturais, tecnológicas, etc., estão para além da capacidade preditiva do empresário, a verdade é que para desenvolver o plano de marketing da empresa e pensar o negócio e a estratégia da empresa, compreender o ambiente externo é essencial.

Como há muitas empresas a fornecer produtos ou serviços virtualmente idênticos nas suas características físicas e funcionais, importa que o empresário compreenda a concorrência. Assim, poderá criar as bases para a diferenciação, designadamente, ao nível dos benefícios oferecidos. A empresa formula a sua estratégia de marketing atuando através das políticas do *marketing mix* – preços, distribuição, produto e comunicação.

O marketing ajuda a empresa a estabelecer a sua vantagem competitiva face aos rivais, na medida em que exige uma atuação e a congregação de esforços de todas as funções. Ajuda, também, a posicionar a empresa na mente dos consumidores comparativamente às empresas concorrentes.

Conclusão

O marketing é uma disciplina em constante evolução. Como a sociedade se modifica, também se alteram as nossas ideias sobre o que deve ser o marketing eficaz e socialmente responsável. Fundamentalmente, surgem dois tipos de críticas:

1.º - Crítica aos métodos do marketing

- Relativamente ao produto, a inovação é, na maior parte das vezes, aparente, copiando os produtores produtos ou serviços antigos, alterando o nome, a forma e a cor da embalagem; acresce que o produtor tenta tornar a vida do produto mais curta, suprimindo o fabrico de peças soltas para impedir a reparação.
- Certas baixas de preço são manipuladas e ilusórias.
- A forma de distribuição leva a que o mesmo produto possa ter diferentes preços de loja para loja. As técnicas de merchandising obrigam os consumidores a percorrerem distâncias dentro do espaço de venda, submetendo-os à tentação das compras por impulso.
- Certo tipo de comunicação publicitária apresenta argumentos enganadores,



invade a vida privada e influencia as pessoas, como as crianças menos bem apetrechadas para exercerem o seu espírito crítico. Como meio de comunicação dispendioso, está provado que provoca aumento dos preços dos produtos. A diversidade de contextos e ambientes (línguas, câmbios, incertezas políticas e legais, diferenças éticas e culturais, etc.) obriga a empresa a adaptar a sua estratégia de marketing a diferentes necessidades e expectativas. Em termos de publicidade a empresa deve aperceber-se das diferenças culturais de cada país, não tentando impor modelos ou imagens.

2.º - Crítica aos objetivos perseguidos

É muito pouco real a ideia de que o consumidor é rei. De facto, são os gestores de marketing que desenvolvem esforços para controlar os mercados e dirigir o comportamento dos consumidores de acordo com os interesses da empresa. Não é que a vontade dos consumidores não tenha sido considerada no aparecimento de novos produtos; contudo, os responsáveis de marketing nas empresas têm outros objetivos muito concretos: obtenção de margens de lucro definidas, crescimento de quotas de mercado, extensão da gama dos produtos, etc. Estes objetivos, por sua vez, integram-se na estratégia global da empresa, que, obviamente, procura sobreviver a longo prazo. Estes dois tipos de críticas fizeram surgir, na década de 60 do século passado, nos Estados Unidos, diversos movimentos de proteção ao consumidor, que tiveram tradução não só a nível do Direito, em regulamentação diversa sobre características dos produtos, métodos de venda e publicidade, mas também na constituição de associações de defesa do consumidor, que prestam assistência técnica (realização de ensaios comparativos), apoio jurídico, informação económica, etc.

Dos aspetos positivos que inegavelmente tem, mas também da acusação de manipulação dos consumidores que lhe é feita, resulta que o marketing é, sem dúvida, uma função indispensável mas controversa dentro da empresa.



Atividades/propostas de trabalho

1. Maria, boa aluna de marketing, leu um texto que referia que o empresário deve criar uma estrutura de valor (utilidade) dos produtos/serviços oferecidos no mercado, para conquistar o consumidor. Maria concluiu que, para que as necessidades dos consumidores sejam atendidas, é preciso que:
 - a. Os produtos e serviços contemplem utilidades de tempo e forma, de modo a que os processos decisórios de compra dos consumidores sejam idênticos no uso dos mesmos.
 - b. Os produtos e serviços ofereçam utilidades de forma, conceito e local, possibilitando que a organização se estruture matricialmente.
 - c. As utilidades de tempo e lugar sejam consideradas como as únicas relevantes nas estratégias dos produtos e serviços, permitindo a adoção de uma nova estrutura funcional de vendas.
 - d. As utilidades de forma, lugar, tempo e posse, identificadas através de diversas metodologias de pesquisa, sejam consideradas no desenvolvimento das estratégias de marketing.
 - e. As utilidades de tempo, lugar e posse sejam consideradas no desenvolvimento das estratégias de marketing e que haja também uma organização de vendas diretas.

2. Os produtos e serviços têm um ciclo de vida composto por várias fases: introdução, crescimento, maturidade e declínio. A esse respeito, assinale a afirmação incorreta:
 - a. Na fase de crescimento, a empresa investe no desenvolvimento do produto para conquistar maiores mercados.
 - b. O período de maturidade indica que deve ser feito um investimento em produção.
 - c. O declínio de um produto significa que há uma restrição da procura em relação àquele produto da empresa.
 - d. Quando o produto está em crescimento, a empresa deve investir em comunicação.
 - e. Quando se observa o início da queda de vendas de um produto, dependendo da situação, pode decidir-se sobre a revitalização do produto no mercado.



3. Imagine que é o gestor de marketing de uma empresa que opera com um determinado produto num mercado de concorrência pura (ou perfeita). Para que melhor se enquadre no mercado, em relação aos itens diferenciação e preço de produto, a combinação que deve ser feita corresponde a produto
 - a. Não diferenciado e preço abaixo da média dos concorrentes.
 - b. Não diferenciado e preço ao nível dos concorrentes.
 - c. Diferenciado e preço ao nível dos concorrentes.
 - d. Diferenciado e preço abaixo da média dos concorrentes.
 - e. Diferenciado com preço acima da média dos concorrentes.

4. Considerando a sua linha de cereais matinais, que tem vindo a perder participação de mercado há 6 meses consecutivos, o gestor de marketing de uma empresa regional de alimentos considera a possibilidade de realizar investimentos para a criação de uma extensão no ciclo de vida de um dos principais produtos desta linha. Para criar uma extensão no ciclo de vida desse produto, a empresa deverá
 - a. Fazer publicidade e lançar uma nova linha de produtos.
 - b. Criar novos usos para a matéria-prima básica e reformular o seu *merchandising*.
 - c. Aumentar o preço e reduzir o *stock* desse produto.
 - d. Subcontratar a fabricação e modificar a logística de distribuição do produto.
 - e. Promover o aumento do consumo entre os utilizadores atuais e renovar a embalagem.

5. No mundo atual, de concorrência global, o ciclo de vida de muitos produtos e processos tem vindo a encurtar-se consideravelmente. Assim, é errado afirmar que:
 - a. As constantes inovações encurtam ainda mais o ciclo de vida dos produtos e processos.
 - b. A produção de conhecimentos novos deveria concentrar-se, exclusivamente, nas empresas, para propiciar o seu uso imediato.
 - c. A capacidade de ter acesso, comprar e incorporar conhecimento é muito importante para manter a competitividade.
 - d. A capacidade de produzir conhecimento novo é vital para avançar à frente da concorrência.



- e. O desenvolvimento da ciência básica é fundamental para se produzir conhecimento novo.
6. Podemos identificar quatro ou cinco fases no ciclo de vida de um produto (CVP). Qual das seguintes não é uma fase do CVP?
- Introdução.
 - Pico de vendas.
 - Crescimento.
 - Maturidade.
 - Declínio.
7. Uma empresa de cosméticos poderia criar uma imagem exclusiva para a sua nova marca de perfumes, fazendo o seguinte:
- Criando uma campanha publicitária com a participação de estrelas de cinema.
 - Limitando a distribuição a boutiques mais “chiques”.
 - Embalando o perfume numa garrafa bonita de cristal.
 - Dando-lhe um nome romântico.
 - Qualquer uma ou a combinação de todas as opções anteriores.
8. Um produto de marca, alto volume produzido e baixo valor unitário é mais provável ser vendido através de que tipo de canal de distribuição?
- Venda direta do produtor ao consumidor.
 - Venda através de agentes.
 - Venda através de lojas de retalho especializadas.
 - Venda através de muitas de retalho.
9. Geralmente, à medida que os sistemas de distribuição se desenvolvem, qual das seguintes é mais provável que ocorra?
- Os níveis de *stocks* armazenados aumentam mais do que proporcionalmente.
 - Os bens viajam distâncias maiores.
 - Os bens viajam distâncias mais curtas.
 - O número de grossistas aumenta mais do que proporcionalmente.



10. O membro do canal que é diretamente responsável pelo preço que os consumidores pagam é:

- a. Grossista.
- b. Produtor ou fornecedor.
- c. Centro comercial.
- d. Retalhista.
- e. Competidor.

11. Como regra geral:

- a. Quanto maior o valor unitário, mais longo será o canal.
- b. Quanto mais concentrado for o mercado, mais longo será o canal.
- c. Quanto mais padronizado for o produto, mais longo será o canal.
- d. Quando os consumidores compram raramente e ocasionalmente mas em grandes quantidades, os produtores usarão canais mais longos.
- e. Os agentes são úteis para pequenos volumes de vendas e quando o transporte representa uma percentagem elevada do custo total do produto.

12. A distribuição em que o produtor usa um número limitado de lojas numa área geográfica, para vender os seus produtos, designa-se por:

- a. Distribuição exaustiva.
- b. Distribuição exclusiva.
- c. Distribuição segmentada.
- d. Distribuição intensiva.
- e. Distribuição seletiva.



Bibliografia

BERNARD, Colli (1998), Dicionário Económico e Financeiro, 10 e 20 volumes, Lisboa, Publicações D. Quixote.

CAIADO, António Campos Pires (1986), Contabilidade Analítica – Um Instrumento de Gestão, local, Rei dos Livros.

CENTRO, Hec-Isa (1993), Strategor -Política Global da Empresa. Lisboa, Publicações D. Quixote.

CHIAVENATO, I. (1998), Gerenciando Pessoas, Brasil, Dinternal.

CHIAVENATO, I. (1979), Teoria Geral de Administração, Brasil, McGraw-Hill.

FIGUEIREDO, Lopes de (1990), Contrato de Sociedade por Quotas, Coimbra, Editora Almedina.

LOUSÃ, Aires e outros (2006), Organização e Gestão Empresarial, Porto, Porto Editora.

MAGRO, Acácio (1983), A Gestão do Aproveitamento da sua Empresa, Lisboa, CGD/IAPMEI.

MAGRO, Acácio (1983), O Marketing da sua Empresa, Lisboa, CGD/IAPMEI.

MORRIS (1991), Iniciando uma Pequena Empresa com Sucesso. Lisboa, McGraw- Hill.

PAIVA, Manuel (1990), Dicionário da Empresa. Porto, Rés-Editora, Lda.

PATTEN, Dave (1989), Marketing para a Pequena Empresa, Lisboa, Ed. Presença.

ZERMAIT, Pierre (1987), Gestão dos *Stocks*, Lisboa, Ed. Presença e Políticas, Universidade Técnica de Lisboa.



