



GESTÃO DE MARKETING



IEL Desenvolvimento e Qualificação de **Fornecedores**

INSTITUTO EUVALDO LODI – IEL

Conselho Superior

Armando de Queiroz Monteiro Neto
Presidente

IEL – Núcleo Central

Paulo Afonso Ferreira
Diretor-Geral

Carlos Roberto Rocha Cavalcante
Superintendente

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA – FIESC

Alcantaro Corrêa
Presidente

Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial. Departamento Regional de Santa Catarina – SENAI/SC

Sérgio Roberto Arruda
Diretor Regional

Instituto Euvaldo Lodi. Núcleo Regional de Santa Catarina – IEL/SC

Natalino Uggioni
Superintendente



GESTÃO DE MARKETING



IEL Desenvolvimento e Qualificação de **Fornecedores**

© 2010. IEL – Núcleo Central

Qualquer parte desta obra poderá ser reproduzida, desde que citada a fonte.

IEL/NC

Unidade de Gestão Executiva – UGE

FICHA CATALOGRÁFICA

I59g

Instituto Euvaldo Lodi.

Gestão de marketing / Instituto Euvaldo Lodi, Sandro Bassani. –
Brasília, 2010.

41 p. : il. (IEL Desenvolvimento e Qualificação de Fornecedores)

ISBN 978-85-87257-51-2

1. Gestão de Marketing 2. Desenvolvimento de Fornecedores 3.
Qualificação de Fornecedores I. Bassani, Sandro II. Título III. IEL
Desenvolvimento e Qualificação de Fornecedores

CDU 334.716

Instituto Euvaldo Lodi – IEL/Núcleo Central

Setor Bancário Norte, Quadra 1, Bloco B

Edifício CNC – 70041-902 – Brasília/DF

Tel.: (61) 3317-9080

Fax: (61) 3317-9360

www.iel.org.br

Agradecimento

O IEL/NC agradece as contribuições de seus Núcleos Regionais para a produção desta obra.

SUMÁRIO



APRESENTAÇÃO

1	INTELIGÊNCIA DE MERCADO E TOMADA DE DECISÕES	11
1.1	Análise mercadológica	11
1.2	Análise ambiental	12
1.3	Ciclo de vida do produto/serviço	13
1.4	Segmentação de mercado e posicionamento	14
1.5	Bases para segmentação dos mercados consumidores	14
1.6	Seleção do mercado-alvo	15
1.7	Posicionamento	17
1.8	Estratégia de posicionamento	17
1.9	Pesquisa de mercado	19
2	GESTÃO DE VENDAS	23
2.1	O novo profissional de vendas	23
2.2	Comunicação em vendas	24
2.3	A importância do <i>feedback</i>	25
2.4	Passo-a-passo da venda	25
2.5	Plano estratégico de vendas e marketing	27
2.6	Missão corporativa	28
2.7	Análise da situação atual	28
2.8	Formulação de objetivos	28
2.9	Formulação de estratégias	29
2.10	Implementação, <i>feedback</i> e controle	29
2.11	Análise SWOT	29

2.12	Ameaças e oportunidades	29
2.13	Forças e fraquezas	30
2.14	Novas tendências do marketing	30
2.15	Marketing estratégico	31
2.16	Novas tendências e o marketing estratégico	31
2.17	Marketing digital	32
2.18	Gestão de canais de vendas	33
3	CLIENTES: RELACIONAMENTO E SATISFAÇÃO	35
3.1	Pós-venda	36
3.2	SAC e <i>Call Center</i>	36
3.3	Assistência técnica	36
3.4	Satisfação do cliente	36
3.5	Fidelização de clientes	37
3.6	Classificando o cliente	39
	REFERÊNCIAS	41

APRESENTAÇÃO



As novas tecnologias trouxeram mudanças profundas nas interações humanas e sociais, tornando o mundo mais interligado. Tais avanços refletem também a realidade dos mercados, que estão cada vez mais integrados, competitivos e sujeitos a oscilações mundiais.

Se por um lado tudo se tornou mais rápido e acessível, por outro, a inexistência de fronteiras nos tira a segurança. Precisamos desenvolver uma visão mais ampla, global. E quando pensamos em empresas, independentemente de porte ou setor, constatamos muitas vezes que os maiores concorrentes não são necessariamente os instalados em nosso território.

Com o intuito de oferecer visão ampliada do mercado global e aumentar a competitividade das empresas do setor produtivo, o Instituto Euvaldo Lodi (IEL) oferece o *Programa IEL Desenvolvimento e Qualificação de Fornecedores*, que fomenta a interação e geração de negócios entre grandes empresas compradoras de produtos e serviços – as chamadas empresas-âncoras – com as fornecedoras.

A iniciativa é uma oportunidade para que as médias, pequenas e micro empresas obtenham qualificação para aumentar a competitividade e enfrentar a concorrência. Principalmente porque muitas dessas organizações não tem tradição em fornecimento de produtos e serviços com alto grau de especialização e exigências específicas.

Para atender aos requisitos de gestão, nacionais e internacionais, estão previstas no programa consultorias e capacitações para as empresas fornecedoras participantes em diversas áreas, entre as quais: econômica, comercial e financeira; qualidade, segurança e saúde no trabalho; responsabilidade social empresarial; produção; inovação; e gestão ambiental. Dessa forma, reúnem as mais variadas soluções ofertadas por todas as entidades do Sistema Indústria – CNI, IEL, SESI, SENAI e federações de indústria.

O presente material integra o módulo de *Gestão de Marketing*. Esse assunto é fundamental para auxiliar gestores e empresários no conhecimento do mercado, gerenciamento de vendas, promoção comercial e pós-vendas. Compreender esses aspectos e praticá-los é a base da estratégia para conquistar mercados e alcançar a fidelização das empresas para as quais se fornece produtos e serviços.

Paulo Afonso Ferreira
Diretor-Geral do IEL/NC

INTELIGÊNCIA DE MERCADO E TOMADA DE DECISÕES



1.1 Análise mercadológica

Em inglês, *market* significa mercado.

Marketing nada mais é do que o mercado em movimento. Fazer marketing é acompanhar esse movimento, as oscilações, um novo concorrente que aparece, uma alta de preços, uma nova moda. As empresas e os produtos e serviços estão sempre se transformando e se adaptando a ele.

Usando informações, o marketing identifica as necessidades do consumidor e busca a melhor forma de satisfazê-las. O marketing é uma ciência muito ampla e inclui tudo o que uma empresa precisa fazer para se destacar no mercado e evoluir.

Alguns conceitos sobre marketing:

- Associação Norte-Americana de Marketing – 1948
É o desempenho de atividades de negócios direcionados e incidentes ao fluxo de mercadorias e serviços para o cliente e usuário.
- Thomas E. Caruso – 1992
É atender necessidades lucrativamente.
- Kotler e Armstrong – 1997
Marketing é o processo social e gerencial, através do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo de que necessitam e desejam, criando e trocando produtos e valores com outros.

Portanto, marketing é o processo de encontrar necessidades, satisfazer e mantê-las de forma rentável.

Engloba a construção de um satisfatório relacionamento a longo prazo do tipo ganha-ganha, no qual indivíduos e grupos obtêm aquilo que desejam. O marketing se originou para atender às necessidades de mercado, mas não está limitado aos bens de consumo, é também amplamente usado para “vender” ideias e programas sociais. Técnicas de marketing são aplicadas em todos os sistemas políticos e em muitos aspectos da vida.

1.2 Análise ambiental

O marketing é afetado por uma gama de variáveis macroambientais que representa fatores existentes no contexto da empresa e que muitas vezes foge de seu controle, mas muda as intensidades, os costumes e os acontecimentos no processo de comercialização. Antever as mudanças, conhecer a situação atual aumenta as chances de um bom planejamento de marketing.

Algumas variáveis que devem ser levados em conta:

- legislativas/políticas;
- demográficas;
- econômicas;
- culturais;
- psicológicas;
- composto mercadológico.

O composto mercadológico foi formulado primeiramente por J. McCarthy em seu livro Basic Marketing, e trata do conjunto de pontos de interesse para os quais as organizações devem estar atentas se desejam perseguir seus objetivos de marketing. O composto é dividido em quatro seções frequentemente chamadas de 4P's.

- **Produto** – a gestão de produto lida com as especificações do bem (ou serviço) em questão e as formas como ele se relaciona com as necessidades que o usuário pretende. Sendo assim, o responsável por essa área deve cuidar da embalagem do produto, do peso, da marca, das cores, das quantidades por caixa, do empilhamento máximo, entre outras.

Para o cliente seu produto deve ser a melhor solução.

- **Preço** – processo da definição de um preço para o produto, incluindo descontos e financiamento e tendo em vista o impacto, não apenas econômico, mas também psicológico de uma precificação. O responsável por essa área deve cuidar da lista de preços aos vendedores, dos descontos por quantidades adquiridas e, principalmente, se o preço será competitivo diante da concorrência.

Para o cliente seu preço deve oferecer o melhor custo-benefício.

- **Praça (ou distribuição)** – preocupa-se com a logística e refere-se ao canal de distribuição por meio do qual o produto chegará aos clientes. Inclui pontos-de-vendas, pronta-entrega, horários e dias de atendimento e diferentes vias de compra. Além disso, o responsável por essa área deve saber exatamente que canais de distribuição utilizará, o seu tamanho e a área geográfica que será coberta logisticamente.

Para o seu cliente sua praça deve ser a mais conveniente.

- **Promoção** – inclui propaganda, publicidade, relações públicas, assessoria de imprensa, boca-a-boca, venda pessoal e refere-se aos diferentes métodos de promoção do produto, marca ou empresa.

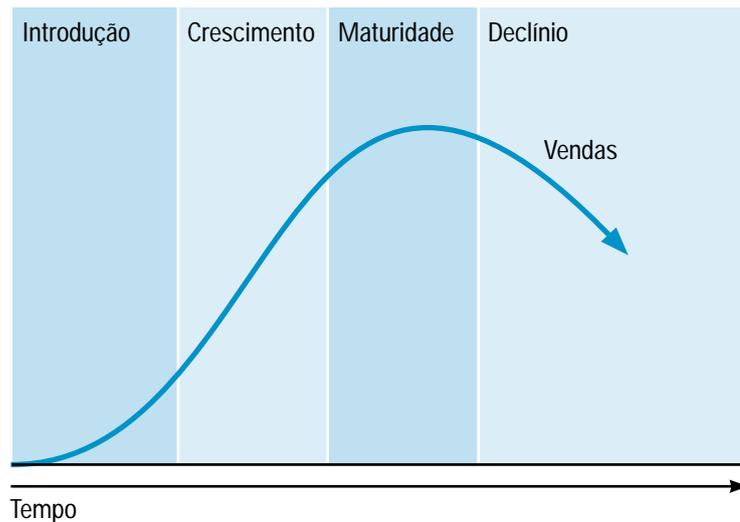
Para seu cliente a sua promoção deve ser a mais agradável e presente.

Os mercadólogos usam essas variáveis para estabelecer um plano de marketing. Para o plano de marketing ser bem-sucedido, a estratégia traçada para os quatro pés deve refletir a melhor proposta de valor para os consumidores de um mercado-alvo bem definido. A administração de marketing é a aplicação prática deste processo.

1.3 Ciclo de vida do produto/serviço

Com o passar do tempo todo produto/serviço muda de posição na matriz BCG (*Boston Consulting Group*), refletindo as mudanças em sua participação e o crescimento do mercado. Quando bem-sucedidos, tem um ciclo de vida bem definido. Tais estados se traduzem em estágios conhecidos como introdução, crescimento, maturidade e declínio.

FIGURA 1: EXEMPLO DE CICLO DE VIDA DO PRODUTO/SERVIÇO



Um conhecimento profundo de cada um dessas estágios é essencial para os profissionais de marketing, pois cada oferta de marketing requer estratégias diferentes para suas finanças, produção, logística e promoção em cada um de seus ciclos de vida. Os estágios são:

- **introdução** – é o período de crescimento lento das vendas. É preciso visão a longo prazo, pois o lucro é ainda inexistente neste estágio, no qual grandes despesas de lançamento são necessárias;
- **crescimento** – neste estágio há uma rápida aceitação de mercado e a melhoria significativa no lucro. O mercado apresenta uma abertura à expansão que deve ser explorada;
- **maturidade** – é o momento de redução no crescimento das vendas, porque o produto já foi aceito pela maioria dos consumidores potenciais. Este público deve ser mantido fiel. O lucro estabiliza-se até entrar em declínio graças ao aumento das despesas de marketing em defendê-lo da concorrência;
- **declínio** – período de forte queda nas vendas e no lucro. É o momento de desaceleração, eliminação ou revitalização, com a introdução de um novo produto/serviço e seu próprio ciclo de vida.

Por vezes, não é fácil identificar com precisão quando cada estágio começa e termina, por este motivo a prática é caracterizar os estágios quando as taxas de crescimento ou declínio se tornam bastante pronunciadas. Ainda assim, as empresas devem avaliar a sequência normal do ciclo de vida e a duração média de cada estágio. O conceito de ciclo de vida pode, ainda, ser usado para analisar toda uma categoria de produtos, uma forma de produto ou mesmo uma marca.

1.4 Segmentação de mercado e posicionamento

A segmentação de mercado tem emergido como um importante instrumento para as empresas conseguirem vantagem competitiva duradoura, além de ser apontada como um dos melhores caminhos para tornar operativo o conceito de orientação de mercado, pois auxilia na formulação de estratégias de marketing desenvolvendo programas de ação para melhor alocar produtos nos seus devidos mercados.

A partir da identificação de preferências, poder, atitudes e hábitos de compra, podemos definir uma segmentação de mercado. Ela determinará as competências da empresa e evitará a abertura de mercados não atrativos.

Segmentação de mercado é, portanto, um esforço para aumentar a precisão do marketing de massa. No marketing de massa, o vendedor se dedica à produção, distribuição e promoção em massa de um produto para todos os compradores.

O argumento do marketing de massa é que ele cria um maior mercado potencial, o que gera custos mais baixos (KOTLER, 2003).

As empresas devem observar não apenas qual produto servir ou qual necessidade atender, mas também a quem servir e atender. No mercado não existem pessoas com desejos e necessidades idênticos, mas similares; o que diferencia são suas opiniões. É aí que entra o marketing de segmento, identificando um determinado público e fazendo com que as estratégias de marketing se voltem a ele de maneira mais ajustada às suas reais necessidades.

Os mercados consistem em compradores e estes se diferem uns dos outros de uma ou mais maneiras. Eles podem diferir em seus desejos, recursos, localidades, atitudes e práticas de compra. Por meio da segmentação, as empresas dividem mercados grandes e heterogêneos em segmentos menores, que podem ser atingidos de maneira mais eficiente e efetiva com produtos e serviços que atendam às necessidades singulares de determinados compradores (KOTLER, 2003).

A segmentação trás para as empresas inúmeras vantagens competitivas por meio de melhores análises do mercado identificado, tais como:

- análise dos seus esforços para atender melhor seus consumidores;
- desenvolvimento e implantação de um composto de marketing para as necessidades específicas do mercado;
- criação de posições competitivas diante de seus concorrentes;
- posicionamento dos seus produtos baseado nas preferências avaliadas; e
- identificação das oportunidades no ambiente externo.

1.5 Bases para segmentação dos mercados consumidores

Não existe uma maneira única de segmentar um mercado. Um profissional de marketing deve experimentar diferentes variáveis de segmentações isoladas e combinadas para poder encontrar a melhor maneira de visualizar a estrutura do mercado e viabilizar, então, ações de marketing. Estudaremos as principais variáveis: geográficas, demográficas, psicográficas e comportamentais.

1.5.1 Segmentação geográfica

A segmentação geográfica exige que o mercado seja dividido em diferentes unidades geográficas, tais como países, estados, regiões, municípios, cidades ou bairros. Uma empresa pode decidir operar em uma ou em apenas algumas poucas áreas geográficas, ou operar em todas, mas dar especial atenção às diferenças geográficas em termos de necessidades e preferências.

Atualmente, muitas empresas estão “regionalizando” seus programas de marketing – posicionando seus produtos, propaganda, promoções e esforços de venda para se adaptarem às necessidades de regiões, cidades e mesmo bairros, individualmente.

1.5.2 Segmentação demográfica

A segmentação demográfica consiste na divisão do mercado em grupos, com base em variáveis demográficas, tais como idade, sexo, tamanho da família, ciclo de vida familiar, renda, ocupação, nível de escolaridade, religião, raça e nacionalidade. As variáveis demográficas são as bases mais comuns para identificar os grupos de consumidores. Uma razão para isto é que necessidades, desejos e média de utilização dos consumidores muitas vezes variam de acordo com as mudanças demográficas. Outra razão é que as variáveis demográficas são mais fáceis de mensurar do que a maior parte dos outros tipos de variáveis. Mesmo quando os segmentos do mercado são, em princípio, definidos utilizando-se outras variáveis, como por exemplo, personalidade ou comportamento, suas características demográficas devem ser conhecidas, de modo a identificar o tamanho do mercado-alvo e atingi-lo de forma eficiente.

1.5.3 Segmentação psicográfica

Na segmentação psicográfica os consumidores são divididos em diferentes grupos com base na classe social, no estilo de vida, ou nas características da personalidade. As pessoas no mesmo grupo demográfico podem ter perfis psicográficos bastante diversos.

1.5.4 Segmentação comportamental

Na segmentação por comportamento os consumidores são divididos em grupos com base na taxa de uso do produto (frequência e variedade de usos), nos benefícios procurados (qualidade, serviço, economia), no grau de lealdade para com o produto (nenhum, leve, forte, absoluto) e no envolvimento emocional com o produto (entusiasta, positivo, indiferente, negativo, hostil). Muitos homens de marketing acreditam que as variáveis comportamentais são o melhor ponto de partida para se definir segmentos de mercado.

Alguns exemplos incluem:

- **benefícios** – por exemplo, os alunos de uma universidade pública podem estar interessados em progresso social, na carreira acadêmica, em lazer ou *status*, apenas na aprendizagem em si etc.;
- **status do usuário** – mercados podem ser segmentados em não usuários, ex-usuários, usuários potenciais, usuários de primeira vez e usuários regulares;
- **taxa de uso e lealdade** – algumas escolas podem constatar que determinados estudantes estão envolvidos em muitos aspectos do programa educacional e participam fortemente de todas as atividades. Outras escolas podem perceber que os alunos da comunidade na qual atuam tendem a ser mais leais à instituição;
- **atitude** – os mercados também podem ser segmentados de acordo com as atitudes dos consumidores para aceitar o programa ou a instituição. Podem ser entusiastas, favoráveis, indiferentes, desfavoráveis, hostis;
- **segmentação multivariada** – envolve diversas variáveis e, portanto, tende a ser a mais comum.

1.6 Seleção do mercado-alvo

Após a segmentação do mercado, são escolhidos os clientes-alvos que se quer atender. As empresas desenvolvem uma oferta de acordo com o público-alvo escolhido mediante os conhecimentos dos seus hábitos e como eles vivem. Dois critérios são levados em consideração para a escolha do mercado-alvo: atratividade do mercado e potencial competitivo da empresa.

Na atratividade de mercado é relevante avaliar o crescimento potencial, a concorrência potencial e a dimensão x qualidade. No potencial competitivo a empresa terá que fazer tanto uma análise do seu ambiente interno quanto uma análise da concorrência, incluindo a seleção do mercado de maior potencial de crescimento e rentabilidade.

Para as organizações, a vantagem de ter mais clientes que os seus concorrentes é primordial, e saber dar importância a eles é mais primordial ainda, pois conhecendo seu perfil fica mais fácil elaborar estratégias que visam lhes fornecer o produto perfeito.

Três perguntas básicas são levadas em consideração para a definição do segmento de mercado. Confira!

1.6.1 Quem está comprando?

Conhecendo o perfil de seus clientes, como tamanho da família, renda, personalidade, se gostam ou não de inovações etc., é uma boa forma de determinar quem está comprando o seu produto.

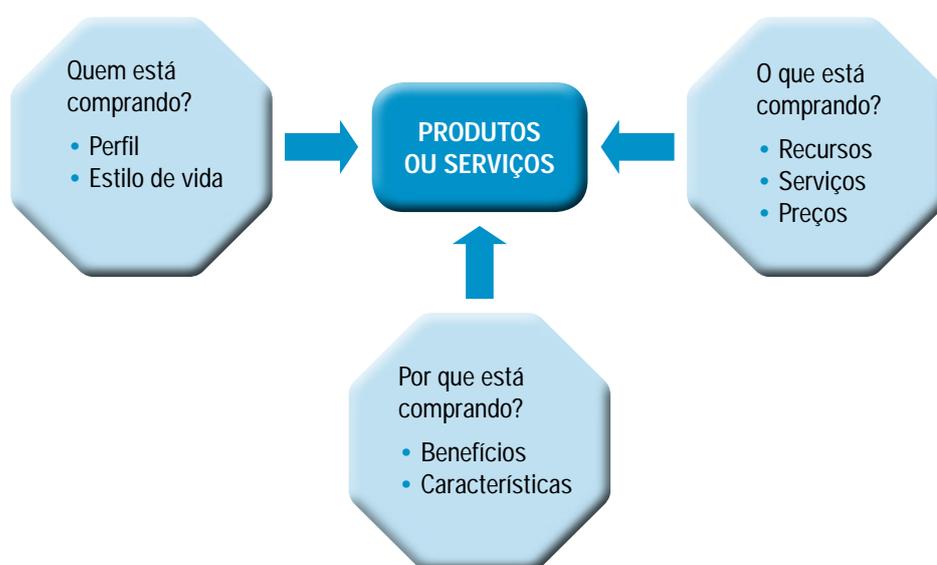
1.6.2 O que está comprando?

Verificando as necessidades de cada grupo, as especificações de um produto ou serviço poderão ser modificadas para se adequar a essas necessidades. Poderão, ainda, ser avaliadas variáveis como, por exemplo, por quais motivos os clientes estão comprando, se o que lhes atrai é o serviço ou o preço que tem sido favorável.

1.6.3 Por que está comprando?

Ao conhecer os benefícios que o produto está trazendo para o cliente, a empresa acaba oferecendo uma oportunidade para a satisfação específica de um grupo inteiro de clientes.

FIGURA 2: QUESTÕES PARA SELEÇÃO DO MERCADO-ALVO



Fonte: Portal (2008).

1.7 Posicionamento

Muitos acham que posicionamento é o que você faz com o produto. Na realidade, posicionamento é a maneira com que o produto é definido pelos consumidores, é o que será feito na mente do cliente potencial, ou seja, como você o posiciona na mentes deles.

São várias informações sobre produtos e serviços que os consumidores possuem e, em muitos casos, ao tomar uma decisão de compra, não conseguem reavaliar o produto.

O posicionamento engloba percepções, sensações e impressões que os consumidores possuem de um produto ou serviço em relação a seus concorrentes. Assim, as empresas tem buscado desenvolver diferenças que possam atrair ainda mais seu mercado-alvo. Essas diferenças visam valorizar a oferta e a imagem da empresa ou produto para ocupar um lugar de destaque na mente dos consumidores finais.

A posição do produto ou serviço é um conjunto complexo de percepções, impressões e sensações que os consumidores tem em relação aos produtos ou serviços dos concorrentes. Eles se posicionam com ou sem ajuda dos profissionais de marketing. No entanto, estes profissionais não querem deixar a posição de seus produtos ao léu. Desta maneira, devem planejar posições que darão a seus produtos ou serviços mais vantagens nos mercados-alvo selecionados, desenvolvendo mixes de marketing para criar as percepções planejadas (KOTLER, 2003, p. 191).

1.8 Estratégia de posicionamento

Independente de tamanho, recursos disponíveis ou segmentação, a empresa precisa criar um posicionamento que a destaque das demais concorrentes, e, para seguir um posicionamento estratégico, é importante não ser igual as demais. A partir daí, ela deve encontrar outros caminhos para se diferenciar sem perder o foco no cliente.

O posicionamento consiste em três etapas: identificação das possíveis vantagens competitivas, escolha da vantagem competitiva correta e seleção de uma estratégia de posicionamento.

1.8.1 Identificação de possíveis vantagens competitivas

Para que uma empresa possa obter o tão sonhado diferencial competitivo, é necessário que ela ofereça ao mercado-alvo um produto ou serviço de valor superior dos de seus concorrentes e sempre cumpra o que prometeu.

A empresa pode diferenciar seu produto tanto de forma física como também nos serviços que o acompanham; por mais que os concorrentes ofereçam um produto ou serviço bem semelhante, o profissional deve estar atento às reais necessidades dos clientes e criar um meio de diferenciação, seja por meio de durabilidade, confiabilidade, serviços, seja até mesmo por meio da imagem.

1.8.2 Escolha da vantagem competitiva correta

Na descoberta de suas vantagens competitivas, a empresa deverá escolher em quantas e em quais atuar. Tendo a cautela de não deixar os consumidores sem o seu conhecimento, não fazer com que tenham uma imagem limitada e nem que fiquem confusos.

Como afirma Kotler (1999), a diferença merece ser destacada quando satisfaz os seguintes critérios:

- **importância** – a diferença proporciona um benefício altamente valioso para os compradores-alvo;
- **distintividade** – os concorrentes não oferecem a diferença, ou a empresa pode oferecê-la de uma maneira mais distinta;

- **superioridade** – a diferença é superior a outras formas pelas quais o cliente poderia obter o mesmo benefício;
- **comunicabilidade** – a diferença é comunicável e visível para os compradores;
- **antecipação** – os concorrentes não podem copiar a diferença com facilidade;
- **disposição** – os compradores podem estar dispostos a pagar pela diferença;
- **rentabilidade** – a empresa pode introduzir a diferença com lucro.

Posicionar um produto ou serviço pode ser muito difícil e, algumas vezes, o sucesso pode não ser alcançado, mas a tentativa deve ser imprescindível para alcançar o diferencial.

1.8.3 Seleção de uma estratégia de posicionamento

Várias estratégias são analisadas pelas organizações para saber quais serão mais fáceis de atingir o mercado-alvo e quais serão melhores em relação aos seus concorrentes. O mais importante é que cada empresa desenvolva a sua própria estratégia, que a faça crescer e não que a faça estagnar, bem como que leve os consumidores a perceberem que estão sendo bem atendidos e adquirindo um produto de alto valor.

Estratégias como “**mais por mais**” implicam em oferecer um produto ou serviço superior e cobrar por ele. Esta estratégia causa prestígio ao comprador, sendo que a diferença do preço aumenta a qualidade.

Na proposição de valor “**mais pelo mesmo**”, uma empresa oferece qualidade comparável a um preço mais acessível.

Já na “**mesmo por menos**” é o posicionamento no qual as lojas oferecem os mesmos produtos que os concorrentes, mas com um maior desconto, aumentando o poder de compra do cliente.

Na “**menos por muito menos**”, a empresa oferece qualidade tanto no produto quanto no serviço inferior por um preço também menor.

A melhor proposição de valor é sem dúvida oferecer “**mais por muito menos**”, no entanto, algumas empresas consideram difícil manter este posicionamento, pois oferecer mais tem maior custo, optando então por vender serviços inferiores ou preços mais baixos.

1.8.4 Comunicação do posicionamento da empresa

Uma vez escolhida uma posição, a empresa deve tomar medidas para difundir e comunicar a posição desejada para os clientes-alvo. Todos os esforços do composto de marketing da empresa devem apoiar a estratégia de posicionamento. Posicionar uma empresa exige ações concretas, não apenas palavras. Se a empresa decide, por exemplo, construir uma posição em termos de melhor qualidade ou serviços, ela deve, primeiro, difundir esta posição. Projetar um composto de marketing – produto, preço, ponto e promoção – envolve, essencialmente, o desenvolvimento dos detalhes táticos da estratégia de posicionamento.

Assim, uma empresa que se apegue a uma “posição de elevada qualidade” sabe que deve fabricar produtos de elevada qualidade, cobrar preços elevados, fazer sua distribuição por meio de distribuidores de alta classe e veicular sua propaganda em uma mídia de alta qualidade. Ela deve empregar e treinar mais pessoal de serviço, descobrir varejistas que tenham uma boa reputação de serviços e desenvolver mensagens de venda e propaganda que veiculem seus serviços de qualidade superior. Esta é a única maneira de construir uma posição consistente e confiável de alta qualidade e ótimos serviços.

Frequentemente, é mais fácil elaborar uma boa estratégia de posicionamento do que implementá-la. Usualmente, estabelecer uma posição ou alterá-la leva muito tempo. Por outro lado, posições que levam anos para serem construídas podem ser perdidas com rapidez. Uma vez que a empresa tenha

construído a posição desejada, deve ter o cuidado de mantê-la por meio de desempenho e comunicação consistentes. A posição deve ser cuidadosamente monitorada e adaptada ao longo do tempo para enfrentar as mudanças nas necessidades dos consumidores e nas estratégias dos concorrentes.

A empresa deve evitar mudanças abruptas que podem confundir os clientes. Em vez disso, a posição de um produto deve evoluir gradualmente, à medida que se adapta às constantes mudanças do ambiente do marketing.

1.9 Pesquisa de mercado

Ter o melhor conhecimento do mercado, entender em profundidade as necessidades e os desejos do consumidor, obter vantagem competitiva sustentável, ter um posicionamento único e exclusivo para produtos e serviços são “o melhor dos mundos” para qualquer empresa.

Essas questões fervilham nas cabeças dos mais competentes profissionais de marketing há muito tempo, pois demandam informações valiosas de mercado que sustentem tomadas de decisões acertadas. A pesquisa de marketing como ferramenta de auxílio à administração mercadológica pode ser um instrumento poderoso na análise de mercado e de interpretação da realidade, que colabora com a resolução destas e outras questões relevantes do mundo empresarial.

Para Kotler (2000), tal pesquisa corresponde à coleta, análise e divulgação sistemáticas de dados relevantes sobre uma situação específica de marketing enfrentada pela organização.

Segundo Mattar (1993), eis como a América Marketing Association define a pesquisa de marketing:

É a função que liga o consumidor, o cliente e o público ao marketing através da informação – informação usada para identificar e definir as oportunidades e problemas de marketing; gerar, refinar e avaliar a ação de marketing; monitorar o desempenho do marketing; e aperfeiçoar o entendimento de marketing como um processo. A pesquisa de marketing especifica a informação necessária destinada a estes fins; projeta o método para coletar informações; gerencia e implementa o processo de coleta de dados; analisa os resultados e comunica os achados e suas implicações. (MATTAR, 1993, p. 45).

Faz-se pesquisa quando há necessidade de buscar dados e fatos que forneçam respostas a respeito de um problema ou momento específico de marketing. A pesquisa faz o diagnóstico de uma determinada situação mercadológica mediante esforço planejado e organizado para a obtenção de fatos e novos conhecimentos de mercado. Todo este esforço é realizado para minimizar os riscos de uma tomada de decisão. Contudo, é importante deixar claro que o pesquisador não pode tomar a decisão pelo executivo da empresa, pois o pesquisador lida com um produto altamente perecível (informação). A pesquisa fornece a informação para a tomada de decisão.

Normalmente, essas pesquisas orientam as decisões mercadológicas no que tange ao desenvolvimento de novos produtos e às modificações no elenco dos produtos existentes, além de embasar estudos sobre segmentação de mercado. Podem igualmente antecipar mudanças no mercado consumidor e no setor econômico em que o produto está inserido, ou mesmo fornecer informações valiosas para reduzir os custos do produto.

É muito importante que o profissional de marketing acompanhe todo o andamento da pesquisa nos institutos, orientando e corrigindo o rumo sempre que necessário, e controlando o tempo de execução e o custo de cada projeto.

1.9.1 Planejando uma pesquisa

O planejamento de uma pesquisa inicia-se com a definição do problema da pesquisa, que segue com a definição dos objetivos dela. Com o *briefing* elaborado, pode-se escolher o fornecedor externo da pesquisa.

1.9.2 Definição do problema da pesquisa

Apesar da relevância de todas as etapas de uma pesquisa de marketing, a definição do problema é fundamental para o adequado desenvolvimento do processo. O problema da pesquisa delimita o alcance do estudo, especifica a natureza da informação desejada, explicita qual é a real dúvida de informação. É com base na definição do problema que todas as etapas subsequentes do plano de pesquisa são geradas. Se houver erro na definição do problema, todo o processo de pesquisa pode ficar comprometido. Há possibilidade de se ter objetivos equivocados, metodologia inadequada e resultados distorcidos.

1.9.3 Definição dos objetivos da pesquisa

O problema estabelece o foco do estudo, mas são os objetivos da pesquisa que determinam quais informações específicas são necessárias para responder ao problema. Na verdade, os objetivos da pesquisa são decorrência da definição do problema a ser resolvido. Segundo Sâmara e Barros,

[...] os objetivos da pesquisa são determinados de maneira a trazer informações que solucionem o problema de pesquisa. É um processo interdependente que exige total coerência entre o problema da pesquisa e os objetivos do projeto de pesquisa.

Os objetivos podem decorrer da formulação de hipóteses (afirmações ou possíveis respostas que podem ou não serem confirmadas pela pesquisa) sobre o problema definido.

1.9.4 Elaboração do *briefing* de pesquisa

O *briefing* de pesquisa (ou pedido de pesquisa) é um documento formal gerado pelo solicitante da pesquisa para estabelecer os parâmetros que ajudarão um fornecedor externo de pesquisa a formatar uma proposta de trabalho adequada às necessidades de investigação mercadológica. Nesse documento, o solicitante relata um breve histórico sobre o problema, explica o que necessita que seja respondido pela pesquisa e estabelece a verba disponível para o estudo, assim como a data em que precisa receber o relatório conclusivo. Como as necessidades de busca de informação são muitos diferentes entre as empresas de portes diversos e os ramos de atividades são distintos, no *briefing* não pode faltar algumas respostas às perguntas a seguir.

- Quais são os principais objetivos da pesquisa?
- Que finalidade terá esse estudo?
- Há tempo hábil para realizar a pesquisa?

1.9.5 Escolha do fornecedor externo da pesquisa

A escolha de um fornecedor externo de pesquisa precisa basear-se em informações consistentes. A opção deve considerar a qualificação técnica do fornecedor em função da necessidade de informação desejada. Mas há também uma série de outros fatores, tais como reputação, cumprimento de prazos, se respeita padrões éticos, se é flexível, a qualidade de seus projetos e pesquisas, a experiência, se já trabalhou com projetos semelhantes ao seu e se sua equipe possui conhecimentos técnicos.

1.9.6 Metodologias de pesquisa

Dependendo do tipo de pesquisa a ser aplicado, utiliza-se procedimentos metodológicos diferentes numa abordagem qualitativa ou quantitativa.

A abordagem qualitativa é não probabilística (não estatística), trabalha com amostras pequenas e permite conhecer mais a fundo motivações, conceitos, percepções, imagens e mudanças de valores ou atitudes dos indivíduos em relação ao problema em estudo. Não permite tirar conclusões para o universo.

A abordagem quantitativa é probabilística (estatística) e destina-se a mensurar características, usando distribuições percentuais ou o grau de avaliação dessas características. Por exemplo, a porcentagem de mulheres que atribuíram nota quatro à consistência de um biscoito.

Várias classificações tem sido adotadas por diferentes autores. Aqui será usada as seguintes classificações: exploratória, descritiva e de experimentação, como se vê a seguir:

- **pesquisas exploratórias** – servem para levantar hipóteses e descobrir características ainda ignoradas, como por exemplo, a percepção que o público tem de um novo produto, ou a imagem que faz de uma determinada marca;
- **pesquisas descritivas** – são utilizadas para descrever hábitos de compra e de uso de produtos e serviços. Por exemplo, local de compra do xampu preferido pelas mulheres. Servem também para indicar a probabilidade de diferentes causas explicarem um fato (o efeito). Por exemplo: que peso tem o preço, a mudança na embalagem e a comunicação, entre outras causas, na queda das vendas;
- **pesquisas de experimentação** – implicam na utilização do produto ou do serviço pelo entrevistado. São muito usadas para testar a aceitação de novos produtos e embalagens ou de alterações nos componentes (fórmula) dos produtos existentes.



Nas pesquisas exploratórias adota-se a abordagem qualitativa. Já nas pesquisas descritivas e de experimentação em geral utiliza-se à abordagem quantitativa, mas em certos casos a abordagem qualitativa procede à quantitativa.

GESTÃO DE VENDAS

2



As atividades de vendas da empresa se destinam, especificamente, à colocação de seus produtos e serviços no mercado, a fim de serem consumidos ou utilizados por outras empresas ou pelo consumidor final.

2.1 O novo profissional de vendas

McMurry classificou os cargos dos trabalhadores em vendas como:

- entregador;
- tirador de pedidos;
- missionário.

Acabou a era do vendedor simpático, mas limitado. Estamos na era do solucionador de problemas, do novo profissional de vendas. Estes são alguns ingredientes desse novo profissional:

- iniciativa própria;
- flexibilidade;
- autoconfiança e autoestima;
- competitividade;
- criatividade;
- assertividade;
- competência;
- inteligência;
- entusiasmo;
- capacidade de comunicar ideias.

QUEM É O VENDEDOR? AFINAL, ESTAMOS NA ERA DO VENDEDOR OU O VENDEDOR JÁ ERA?



Acabou também a era do vendedor tirador de pedidos, como dito, estamos na era do solucionador de problemas. O mercado mudou tanto nos últimos anos que podemos mesmo afirmar que “acabou” a carreira do vendedor tirador de pedidos. Atualmente, encontrar novas formas de satisfazer o cliente, perceber mais rapidamente suas mudanças de preferência, ouvi-lo, enfim, aprender com ele é um dos pré-requisitos para o sucesso hoje do vendedor.

Existem vários fatores que vêm afetando o trabalho do vendedor, modificando suas atribuições e responsabilidades, o que exige uma nova abordagem ao mercado e uma nova forma de atuação. Hoje, o papel do vendedor é, principalmente, saber como garantir a satisfação do cliente e o lucro da empresa. Para isto, é necessário uma transformação na forma de praticar a venda.

O vendedor que não estiver disposto a reaprender a vender, simplesmente desaparecerá.

**MAS... COMO SERÁ ESSE NOVO VENDEDOR?
QUEM É O NOVO VENDEDOR?**



É aquele que apresenta soluções cada vez mais rápidas, originais, criativas, personalizadas e inovadoras para o seu cliente. Possui as seguintes funções:

1. **IDENTIFICAR** as informações cadastrais do cliente – são informações que precisam estar sempre atualizadas, para no futuro otimizar uma nova abordagem comercial.
2. **ANALISAR** a situação atual do cliente a partir dos produtos que ele possui, definindo, assim, o melhor pacote de ofertas de produtos e serviços.
3. **DEMONSTRAR** como o produto é capaz de atender às exigências do cliente.
4. **VENDER** sempre os benefícios dos produtos, fechar o negócio e confirmar a adesão do cliente.
5. **ACOMPANHAR** tomando as providências necessárias para garantir a satisfação e o relacionamento com o cliente na pós-venda.

2.2 Comunicação em vendas

Para facilitar sua comunicação, tenha sempre em mente o modelo abaixo:

TÉCNICAS	CARACTERÍSTICAS
Fazer perguntas	Estimule o cliente a disponibilizar as informações que você pretende obter. Obtenha mais informações do cliente, além daquelas que você tem registradas.
Ouvir o cliente	Você deve ouvir, ouvir e ouvir com muita atenção o cliente, assim vai conhecê-lo melhor e obterá credibilidade junto a ele.
Cuidados	Não venda as características do produto e sim seus benefícios. Esteja sempre atento à sua postura, vestimenta, gesticulação e, principalmente, ao tom de voz. Nas objeções, se possível, compare os seus produtos com os do mercado, conte um caso ocorrido com outro cliente e garanta a satisfação desse, cumprindo o que havia prometido.

2.3 A importância do *feedback*

Cada vendedor desenvolve o seu próprio estilo de venda e busca desenvolver uma maneira própria e adequada de se comunicar com o cliente. Mas...

QUAL É A IMPORTÂNCIA DO *FEEDBACK* NA VENDA?



- Ter certeza de que a sua oferta está adequada às necessidades atuais do cliente, identificadas durante a entrevista de venda.
- Conhecer detalhes sobre o cliente, como por exemplo, a composição de sua empresa, que lhe permitirá identificar o melhor pacote de ofertas que contemple suas necessidades.
- Verificar quais são os benefícios dos produtos oferecidos que mais sensibilizaram o cliente e o estimularão a fechar o negócio com você.
- Descobrir quais os atrativos imediatos da oferta (produto, preço, planos) deverão ser melhor enfatizados.
- Certificar-se de que o cliente não tem dúvidas de que o negócio que você está propondo será bom para ele.
- Distinguir situações em que você deve esclarecer melhor as dúvidas do cliente daquelas que não haja a menor chance de fechar um negócio.

2.4 Passo-a-passo da venda

No ciclo da venda existem “Seis Habilidades Essenciais” que estão relacionadas entre si. Quando adequadamente utilizadas, ajudam a acelerar o processo de venda. São elas:

- **presença** – habilidade de demonstrar interesse, convicção e energia por meio da voz e da linguagem corporal. Esta habilidade deve ser utilizada com maior ênfase na fase de abertura da venda;
- **verificação** – habilidade de perceber as reações do cliente em relação ao que se está falando. É fundamental estar atento não apenas ao que o cliente diz, mas também à forma que ele se comporta (sua expressão facial, sinais de concordância e discordância tais como torcer a mão ou desviar o olhar para outra direção);
- **empatia** – habilidade de se relacionar, reconhecer e simpatizar. Esta habilidade é crítica na fase de qualificação da venda. Lembre-se da lei do “autointeresse”, ou seja, o cliente quer falar sobre as coisas que interessam a ele. Outra dica importante é ter respeito pelo tempo do cliente, não fazendo com que ele perca a vontade de lhe ouvir pela necessidade de ir embora;
- **espírito investigativo** – habilidade para obter informações necessárias por meio de perguntas inteligentes que estimulem o cliente a falar sobre suas preferências pessoais, hábitos de lazer, seguros, bens etc.;
- **escuta ativa** – habilidade de se concentrar naquilo que o cliente diz, ouvindo e memorizando. Esta habilidade é crítica em todas as fases da venda;
- **solucionar problemas** – habilidade de passar a informação de forma convincente e adaptada às necessidades do cliente. Esta habilidade é crítica na fase de fechamento da venda. Se a sua oferta não foi entendida pelo cliente como a mais adequada, volte ao 2º passo do ciclo de vendas (qualificação) e investigue o que precisa ser melhorado.

Vimos que a venda tem seu foco no cliente e não no produto, possuindo, então, quatro passos:

- **abertura** – primeiro contato com o cliente;
- **qualificação** – identificar as necessidades do cliente por meio de perguntas bem elaboradas;
- **posicionamento** – fortes argumentos adequados às necessidades do cliente;
- **fechamento** – momento de fechar a venda.

2.4.1 Primeiro passo: ABERTURA

Atualmente, as empresas gastam centenas de milhões de dólares em treinamentos com seus vendedores. Todas as abordagens de treinamento em vendas visam converter um vendedor passivo “tirador de pedidos” em um vendedor ativo “conquistador de pedidos”. A abertura é um passo muito importante para que sua venda seja realizada eficazmente. Consiste basicamente em estabelecer a aproximação com o cliente. Esse pode ser o seu primeiro contato. Nesse momento você representa a empresa. Você é a empresa!

MAS COMO APROXIMAR-SE DO CLIENTE?
QUE PERGUNTAS FAZER?



Um fator no sucesso na venda está em fazer as perguntas certas na hora certa.

2.4.2 Segundo passo: QUALIFICAÇÃO

A qualificação consiste em conhecer o cliente, identificando suas necessidades. Garanta o seu sucesso! Analise seu cliente. Procure fazer diferentes tipos de perguntas para aumentar o seu conhecimento e identificar os produtos que suprem as necessidades dele.

2.4.3 Terceiro passo: POSICIONAMENTO

Posicionar-se significa deixar claro como a empresa é capaz de solucionar o problema ou atender à necessidade do cliente. Nas etapas anteriores, você trabalhou para saber exatamente do que o cliente necessita.

O QUE FAZER AGORA?



Chegou o momento de combinar todo o seu conhecimento sobre os produtos da empresa com as necessidades ou os problemas do cliente. Como você já conhece muito bem ambos, será capaz de propor fortes argumentos, colocando-os de forma clara e convincente. Se as três etapas anteriores foram feitas como sugerido neste curso, você não terá dificuldades em propor ofertas que atendam a todas as necessidades identificadas na “Qualificação”.



LEMBRE-SE:

a cada passo no posicionamento, certifique-se de que a informação ficou clara para o cliente. Conheça a seguir algumas dicas para contornar as objeções dos clientes.

2.4.4 Quarto passo: FECHAMENTO

É o momento de verificar se você foi bem-sucedido nas etapas anteriores, identificando claramente as necessidades do cliente, propondo soluções adequadas e respondendo suas objeções. Se todo o resto funcionou bem, parta para o fechamento.

Fatores de sucesso:

- o fechamento pode garantir o sucesso ou matar uma venda, portanto, deve-se prestar muita atenção a sexta etapa (solucionar problemas);
- durante as cinco etapas anteriores você guardou vários “sim”, através da memorização do que foi dito pelo cliente;
- no fechamento, é hora de resgatar os “sim”;
- você pode verificar novamente os pontos abordados para lembrá-los ao cliente.



LEMBRE-SE:

o cliente não compra características, e sim os benefícios que o produto oferece.

2.4.5 Os sete pecados capitais

Cuidado! Eles podem ser:

- falta de conhecimento do produto;
- falta de iniciativa, ação física;
- falta de perguntas alternativas;
- falta de abordagem, quanto maior o número de contatos feito no dia, mais próximo de ouvir o “sim” você está;
- falta de determinação, decisão movidas a metas e objetivos;
- falta de acompanhamento, *follow-up*, pós-venda;
- falta de autoavaliação, quando uma venda não é concretizada.

2.5 Plano estratégico de vendas e marketing

Além do compromisso, de conquistar e reter clientes satisfeitos, as organizações bem-sucedidas devem estar sempre prontas a se adaptar a mercados em contínua mudança. O planejamento estratégico orientado ao mercado cumpre exatamente esta função, pois busca manter uma flexibilidade viável de seus objetivos, habilidades e recursos enquanto mantém um compromisso com o lucro, o crescimento e a sua missão organizacional. O estabelecimento de um planejamento estratégico de marketing envolve cinco atividades:

- definição da missão corporativa;
- análise da situação atual;
- formulação de objetivos;
- formulação de estratégias;
- implementação, *feedback* e controle.

2.6 Missão corporativa

Qual é o nosso negócio? Quem é o cliente? O que tem valor para o cliente? A missão corporativa deve responder a essas perguntas aparentemente simples, mas que estão entre as mais difíceis que uma corporação terá que responder.

EXEMPLO

O propósito da Açobom S. A. é atender de maneira honrosa as necessidades da comunidade, oferecendo produtos e serviços de qualidade superior a um preço justo e fazê-lo de modo a obter um lucro adequado para possibilitar crescimento da empresa como um todo e com isso fornecer a oportunidade para que nossos funcionários e acionistas alcancem objetivos pessoais razoáveis.

A missão deve ainda ser definida em termos de necessidades e não produtos. Assim a Xerox não quer *fabricar copiadoras*, mas *ajudar a melhorar a produtividade dos escritórios*.

As melhores missões são aquelas guiadas por uma visão utópica de realização, uma espécie de sonho impossível que fornece um direcionamento a longo prazo.

2.7 Análise da situação atual

Aqui se apresenta os dados históricos relevantes sobre o mercado, a empresa e o produto. Faz-se uma análise de como o composto mercadológico tem sido usado, e tem-se uma visão de como a concorrência tem atuado. Nesse momento é imprescindível o bom uso da pesquisa de mercado. A matriz BCG, a análise SWOT e outras ferramentas de marketing são também usadas aqui para revelar o panorama macro e microambiental.

2.8 Formulação de objetivos

Com a análise da situação atual feita, o mercadólogo está ciente de seus pontos fortes e fracos, assim como das ameaças e oportunidades oferecidas pelo mercado. Pode então traçar seus objetivos, que devem sempre ser mensuráveis e bem definidos, de modo a permitir seu acompanhamento. Usualmente tem-se primeiro um objetivo financeiro que é convertido em objetivos mercadológicos. Pode-se dar como exemplos:

- **objetivo financeiro** – atingir lucro líquido de R\$ 1.500.000 e fluxo de caixa de R\$ 2.000.000, em 2009;
- **objetivos mercadológicos** – atingir uma receita em vendas de R\$ 15.000.000, em 2009, o que representaria um crescimento de 5% sobre o ano anterior. Para isto será necessário alcançar um volume de vendas de 70.000 unidades, que representa uma participação de 2% do mercado.

Os objetivos traçados servirão como um termômetro para o sucesso da organização.

2.9 Formulação de estratégias

Este é o coração do planejamento estratégico de marketing. Aqui são definidas com clareza quais estratégias de marketing serão usadas para seus produtos, serviços ou marca. Este é um universo tão vasto que varia desde a criação de uniformes para a equipe de atendimento até uma completa reengenharia do produto. Nesse momento o *composto de marketing* é revisto de modo a definir quais atitudes práticas serão tomadas em relação a cada um dos 4P's. Quais ferramentas serão implementadas, corrigidas ou abandonadas. O número de estratégias possíveis é limitado apenas pela criatividade e experiência do profissional de marketing, e o maior desafio costuma ser a adequação da verba disponível.

Cada elemento estratégico deve responder às perguntas:

- O que será feito?
- Por que será feito?
- Quando será feito?
- Quem fará?
- Quanto custará?

EXEMPLO

Em fevereiro de 2008, a Salomon Calçados participará da Feira Internacional de Calçados em Chicago, EUA. Esta estratégia visa melhorar o relacionamento e a percepção dos revendedores para com a empresa. Thiago Mendes, diretor de promoções, será o responsável. Este projeto está orçado em R\$ 10.000.

2.10 Implementação, *feedback* e controle

A última parte do planejamento estratégico é aquela que cuida de acompanhar a implementação das estratégias, e o sucesso em se atingir os objetivos e a missão da empresa. Tipicamente, estratégias e orçamentos são fixados por mês ou trimestralmente. Deve-se analisar os resultados obtidos em cada período e identificar os negócios que não estejam alcançando as metas estabelecidas. Identificando as falhas, deve-se então tomar as medidas necessárias para melhorar seu progresso.

2.11 Análise SWOT

A análise SWOT é uma poderosa ferramenta de marketing e deve ser realizada ao menos uma vez por ano durante o planejamento estratégico de marketing. A sigla SWOT vem das iniciais das palavras inglesas *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças), pois são justamente os pontos a serem analisados.

2.12 Ameaças e oportunidades

Uma das partes da **análise SWOT** é o estudo do ambiente externo à organização em busca de ameaças e oportunidades. Trata-se da análise daquilo que está sempre fora do controle das empresas, mas que é importante de se conhecer e monitorar. Entre as forças a serem consideradas estão os fatores demográficos, econômicos, históricos, políticos, sociais, tecnológicos, sindicais, legais etc.

As fontes para esta análise serão tiradas da grande imprensa, dos órgãos governamentais, dos indicadores financeiros, das organizações correlatas e das revistas e associações especializadas no seu campo de atuação.

As ameaças e oportunidades sempre afetam de forma homogênea todas as organizações que concorrem num mesmo mercado-alvo. Contudo as organizações que perceberem as mudanças e tiverem agilidade para se adaptarem, serão aquelas que melhor proveito tirarão das oportunidades e menor dano das ameaças.

Esta análise deve levar em conta não somente as tendências que afetam a organização, mas também a probabilidade destas tendências tornarem-se eventos reais. Desnecessário dizer que deve-se dar maior atenção às tendências com maior probabilidade de acontecer, para assim evitar as ameaças reais e explorar as oportunidades da melhor maneira possível.

2.13 Forças e fraquezas

A outra parte da análise SWOT trata dos pontos fortes e fracos da organização, ou seja, de seu ambiente interno. Assim, quando percebe-se um ponto forte, deve-se ressaltá-lo ainda mais e quando um ponto fraco é percebido, deve-se agir para corrigi-lo ou pelo menos minimizar seus efeitos.

O primeiro passo é criar uma relação de variáveis que devem ser monitoradas, por exemplo: reputação da empresa, participação de mercado, qualidade do produto, qualidade do serviço, eficácia do preço, boa comunicação, poder de venda, inovação tecnológica, cobertura geográfica, fluxo de caixa, estabilidade financeira, instalações, força de trabalho, produtividade, pontualidade, dedicação dos funcionários, flexibilidade, atendimento a clientela etc. A lista é imensa, deve-se conhecer bem a organização de modo a lembrar-se apenas das forças e fraquezas relevantes.

Em seguida, é importante criar uma escala na qual cada uma das variáveis é avaliada em relação aos objetivos da organização. Constuma-se classificá-las como: força importante, força sem importância, neutralidade, fraqueza importante ou fraqueza sem importância. Como a organização raramente pode investir em todas as áreas ao mesmo tempo, os itens fraquezas importantes e forças importantes devem ser priorizados ao se traçar estratégias de marketing e receber orçamento.

2.14 Novas tendências do marketing

Segundo Kotler (2002), o marketing é tão fundamental que não deveria ficar restrito ao departamento de marketing de uma empresa. A sua importância é tamanha que as ações de marketing afetam a própria estratégia empresarial.

Explorando essa linha de raciocínio, o conceito de marketing implica em uma abordagem que coloca a sua atividade como epicentro da estratégia organizacional.

Se olharmos de perto a função do marketing, considerando a escolha de um posicionamento estratégico, a gestão de *branding*, a definição de um mercado-alvo e o processo decisório tático, fica evidente que a estratégia competitiva e a atuação dos outros departamentos estão relacionadas à visão mercadológica como foco corporativo e empreendedor.

Quando analisamos o cenário competitivo atual, pode-se perceber que o sucesso das organizações está ligado à capacidade de gestão de marketing que as empresas tem para se organizar, destacar e diferenciar na mente do mercado.

Portanto, a importância do marketing às empresas é crucial para que estas consigam alcançar os objetivos e as metas estabelecidas em seus planejamentos estratégicos, principalmente no que concerne ao atingimento de vendas e lucros.

Isso só é possível porque a área de marketing dispõe de ferramentas a fim de compreender as necessidades e o comportamento do mercado para avaliar e testar as ações-chave que possam garantir resultados expressivos em uma dada competição. Sendo assim, a liderança do marketing é determinante no que diz respeito a propor e influenciar estratégias que atinjam os clientes de forma mais eficaz e eficiente, pois, em uma perspectiva “clientocêntrica”, o que faz uma empresa ser viável, do ponto de vista estratégico e comercial, é a capacidade dela administrar e gerenciar o nível de satisfação da demanda de forma mais inteligente e criativa que os seus concorrentes.

2.15 Marketing estratégico

O lema da estratégia em marketing é ser diferente. Significa escolher uma posição única e exclusiva, difícil de ser copiada ou imitada pelos competidores.

A partir dessa perspectiva, tem-se o pensamento porteriano da Escola do Posicionamento como a fundamentação teórica que constitui a essência do marketing estratégico. Ou seja, a ideia de se deliberar um foco estreito (*trade-off*), baseado em custo ou diferenciação, optar por um público-alvo (amplo ou estreito) e construir uma cadeia de valores sintonizada com a decisão estabelecida é a premissa básica que formaliza o paradigma da essência estratégica.

Por meio da análise dos pontos fortes e fracos da empresa e do mercado concorrente, das oportunidades e ameaças ambientais, é possível desenvolver a escolha de uma proposta de valor que vai orientar a direção estratégica de uma marca pela escolha tanto de um posicionamento amplo (custo, diferenciação e enfoque) quanto de um posicionamento específico (*unique selling proposition*) capazes de dar uma direção e robustez estratégica a uma empresa.

Além disso, é preciso observar que a decisão deve ser uma escolha estratégica, que é fruto de uma orientação exclusiva e excludente, devendo ser seguida, continuada e não modificada, assumindo uma posição focalizadora e abrindo mão de outras proposições. Isto é, se uma empresa optou por um foco em custo, não pode querer também abordar um foco em diferenciação em sua estratégia.

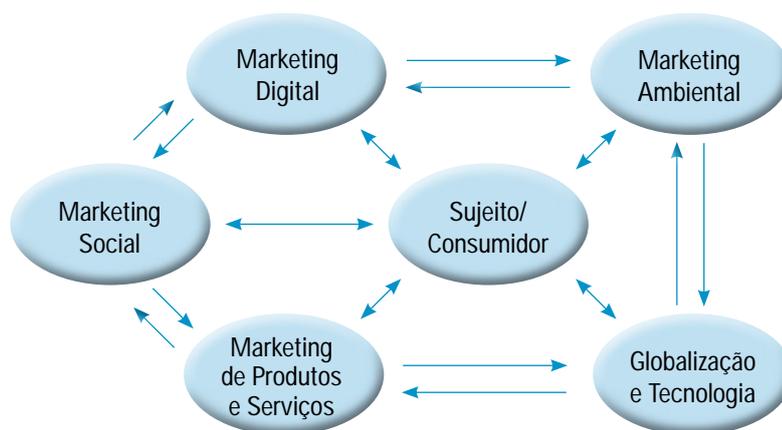
Um outro ponto a ser destacado está relacionado à busca de uma liderança de mercado. Ou seja, ser o primeiro a adotar uma abordagem focalizadora, pelo conceito de número 1, é importante para assegurar um posicionamento na mente e no mercado (*marketingmind approach*) de forma ímpar e criativa.

Analisando as marcas mais valiosas do mundo, segundo os dados da Interbrand, é possível destacar um aspecto comum: a visão estratégica de marketing como fator diferenciador que confere às empresas um *brand equity* (equidade da marca) superior.

2.16 Novas tendências e o marketing estratégico

Pensar em marketing, atualmente, é lançá-lo em um olhar complexo, que integra e interliga as ciências econômicas, sociais e humanas em um ritmo freneticamente interdisciplinar, para poder compreender que o estudo da sua estrutura e aplicação só é possível por meio de uma abordagem holística, pois tomando o sujeito (consumidor/demanda) como foco de análise, indubitavelmente, torna-se imperioso perceber e investigar tudo o que está à sua volta e como as produções estratégicas mercadológicas trabalham e atingem o imaginário desse mercado.

Planejar o marketing é construir uma rede de *interfaces* a um termo que poderíamos designar de Marketing Estratégico Total – que rodeiam e impactam esse consumidor, como foi dito.



Para iniciar esta jornada, abriremos a discussão com quatro pontos cardeais desta nova ordem que vem influenciando o marketing: a globalização, a tecnologia, o meio ambiente e o social.

O marketing, nos últimos 60 anos, evoluiu para um cenário global, tecnológico, social e ambiental no qual as economias, as culturas e os desejos se aproximaram intensamente, contribuindo para o fenômeno da sociedade da informação, tão bem apontada por Peter Drucker; ou, como para Fritjof Capra, uma sociedade em rede que tece a globalização.

Nesse ritmo frenético e conturbado das transformações e fusões, da nova geopolítica do mundo dos negócios, das tecnologias em rede, do cenário social e ambiental, e da integração acelerada das diversas mídias e ideologias estamos diante de um quadro macroambiental de muita imprevisibilidade, que vem conduzindo o pensamento do marketing no campo da gestão.

Porém, uma coisa é certa: estamos vivendo uma nova era na qual os consumidores/sujeitos representam um papel de ator social chave neste processo, sendo trabalhados de forma personalizada, individualizada por meio de novos *gadgets* eletrônicos, e de forma integrante do paradigma socioambiental com todos os contornos de ambiguidade, contrastes e paradoxos, típicos da pós-modernidade.

2.17 Marketing digital

A era da informação ou sociedade informacional introduz o campo da tecnologia digital, que oferece a possibilidade de armazenar e difundir informações de maneira ágil e global, através do mundo dos *bits*.

Com o avanço tecnológico, vem ocorrendo profundas alterações nas relações entre os indivíduos. Essa modificação também se reflete na maneira como as empresas fazem negócios, tendo como pano de fundo a globalização.

Ante essa nova realidade, uma série de empresas começou a desenvolver estratégias de marketing que fazem uso de tecnologias digitais, desde a utilização para comunicação institucional e de produtos até a utilização em promoção, vendas *on-line*, serviço de atendimento a clientes e um conjunto de ações que são implementadas a cada inovação tecnológica que surge no mercado. Uma revolução no marketing.

Estratégias de marketing em *B2C* (*business-to-consumer*), *B2B* (*business-to-business*), *C2C* (*consumer-to-consumer*) e *A2C* (*administration-to-consumer*), entre outras, fazem parte do novo discurso "tecnomercadológico" das redes virtuais do consumo, envolvendo empresas e consumidores, em que as

palavras-chaves são interatividade, personalização, globalização, integração, aproximação, convergência e democratização da informação. Cada uma destas oferece uma nova dimensão à comunicação, às vendas e ao relacionamento com o mercado.

Merece destaque, também, a entrada nesse cenário do conceito de customização (produção e venda sob medidas) aliado às inovações tecnológicas permanentes que propiciam ao mercado consumidor a possibilidade de uma atomização espetacular na aquisição de bens e serviços de forma personalizada.

Os computadores, a internet e as comunidades virtuais, através do sistema de redes, estão influenciando uma nova forma de fazer negócios a conduzir relacionamentos no meio eletrônico. Mudanças tais que, de certo, serão incorporadas às mídias tradicionais.

O marketing digital (*webmarketing* ou *e-marketing*) torna-se de suma importância para as organizações, pois com a facilidade de acesso e um novo horizonte no uso destas tecnologias, por parte da demanda, as empresas terão que se ajustar aos novos tempos imprimindo mudanças radicais na forma de realizar negócios e administrar relacionamentos.

2.18 Gestão de canais de vendas

Segundo Coughlan et al. (2002, p. 20) um canal de marketing “é um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar um produto ou serviço para uso ou consumo”.

Para Rosenbloom (2001, p. 296), “um canal de marketing é a rede de organizações que cria utilidades de tempo, lugar e posse para consumidores e usuários empresariais”. E Iacobucci (2001, p. 290) afirma que “um canal é constituído de entidades múltiplas (empresas, agentes, pessoas) interdependentes, mas que podem ou não ter todos os mesmos incentivos para operar da maneira desejada”.

Os canais escolhidos afetam as decisões referentes à comercialização do produto. A partir da análise da interligação entre os membros do canal, percebe-se que o preço estabelecido pela empresa e as decisões referentes à divulgação sofrem vinculação entre os membros. As decisões sobre os canais de marketing da empresa envolvem compromissos relativamente de longo prazo com outras empresas, o que envolve ainda uma necessidade de parceria constante (KOTLER, 2000). Para Corey e Raymond (1991), um sistema de distribuição é um recurso externo muito importante, pois representa um compromisso corporativo significativo com diversas empresas independentes e com os mercados específicos que elas atendem.

Os canais de marketing são importantes, pois a luta para manter espaço nas prateleiras dos distribuidores é um dos desafios comuns no gerenciamento de canais de marketing para todos os tipos de empresas, grandes e pequenas (BUCKLIN, 1966). Os maiores desafios enfrentados no gerenciamento do composto de marketing estão nos seus canais, os quais podem ser percebidos até mesmo em empresas com grande força em produtos, preço e promoção.

Para que o produto chegue ao consumidor, é preciso acrescentar as utilidades de tempo, lugar e posse. Somente desta forma o produto estará pronto do ponto de vista da satisfação das necessidades dos clientes. São os canais de marketing que atuam como responsáveis por colocar o produto onde o consumidor deseja. Para Rosenbloom (2001, p. 296), “[...] utilidades de tempo, lugar e posse são condições que possibilitam que consumidores e organizações disponham de produtos para usar quando e onde os quiserem”.

Kotler (2000) afirma que os fabricantes obtêm diversas vantagens com a utilização de intermediários:

- 1) muitos fabricantes não dispõem de recursos financeiros para comercializar seus produtos diretamente;
- 2) em alguns casos, a comercialização direta simplesmente não é viável; e
- 3) os fabricantes que estabelecem seus próprios canais podem obter um retorno maior, investindo mais em seu negócio principal, pois se uma empresa obtém um retorno de 20% sobre a fabricação e de apenas 10% sobre o varejo, não tem sentido pensar em estabelecer um varejo próprio.

De acordo com Churchill (2000), as tarefas ou funções objetivam tornar o canal mais eficaz e podem ser divididas em três categorias: transacionais, logísticas e de facilitação, sendo executadas por produtores ou por vários intermediários, de acordo com a estratégia do canal. Portanto, as principais funções dos canais de marketing são:

- 1) transacionais (compra e venda de produtos de vários fabricantes para gerar trocas, podendo tornar os canais mais eficientes);
- 2) logísticas (movimentação e a combinação de bens em quantidades que os tornem fáceis de comprar); e
- 3) facilitação (financiamento de transações, graduação de produtos e coleta de informações de marketing, tornando mais fáceis os processos de compra e venda).

Produtores e intermediários podem trabalhar juntos para criar valor para seus clientes por meio de previsões de vendas, análises competitivas e relatórios sobre as condições do mercado, para descobrir, então, o que os clientes desejam.

Para Rosenbloom (2001), os canais de marketing podem variar de dois níveis com relação à extensão, pois o produtor ou fabricante vende diretamente a consumidores (distribuição direta), até mais de dez níveis, nos quais podem existir mais de oito instituições intermediárias entre produtor e consumidores. O que Rosenbloom (2001) denomina como canal de dois níveis, Kotler (2000, p. 512) define como “[...] um canal de nível zero (também chamado canal de marketing direto) consiste em um fabricante que vende diretamente para o consumidor final”. Os melhores exemplos desse tipo de canal (zero) são as vendas feitas de porta-a-porta.

O fabricante e o consumidor final fazem parte de todos os canais. O número de níveis intermediários é utilizado para designar a extensão de um canal. “Um canal de um nível conta com um único intermediário de vendas, como um varejista. Um canal de dois níveis conta com dois intermediários”, segundo Kotler (2000, p. 512).

É mais provável que os fabricantes que desejam exercer um alto grau de controle sobre a distribuição de seus produtos usem estruturas de canal mais curtas, pois, quanto mais curto o canal, mais alto o grau de controle.

Projetar um sistema de canal requer analisar as necessidades do cliente, estabelecer os objetivos do canal e identificar e avaliar as principais alternativas de canal. Após definir seu mercado-alvo e o posicionamento desejado, uma empresa deve identificar suas opções de canal, de acordo com Kotler (2000) e Iacobucci (2001).

CLIENTES: RELACIONAMENTO E SATISFAÇÃO



A partir dos anos 90, as empresas tem se preocupado em levar seus clientes ao encantamento, satisfazendo as suas necessidades para garantir a sobrevivência no mercado. Essa década acarretou em descobrir como focar e centralizar esforços para conhecer o cliente de perto. Mas a globalização tem feito com que os produtos se tornem cada vez mais diversificados e os clientes deixarem de lado os preços e se atentarem mais aos aspectos de acomodação e atenção.

Marketing de relacionamento significa criar, manter e acentuar sólidos relacionamentos com os clientes e outros públicos. Cada vez mais, o marketing vem transferindo o foco das transações individuais para a construção de relacionamentos que contêm valor e redes de ofertas de valor. O marketing de relacionamento está mais voltado para o longo prazo. Sua meta é oferecer valor a longo prazo para o cliente, e a medida do sucesso é dar-lhes satisfação a longo prazo. Para acontecer, é preciso uma total sintonia entre os vários níveis da empresa com o departamento de marketing, necessitando criar bons níveis de relacionamentos nos campos econômico, técnico, jurídico e social, que resultam em alta lealdade do cliente (KOTLER, 1999).

O marketing de relacionamento trata da relação entre a empresa e seus clientes; é uma estratégia de fidelização na qual pode-se perceber aceitação acelerada dos produtos vendidos. Ele serve para entender as necessidades dos clientes, atendê-las, garantir a satisfação de seus clientes, agregar valor a eles, gerenciar as oportunidades de negócios e visualizar unicamente os clientes.

As empresas precisam de três requisitos para manter relação com seus clientes: confiança, diálogo e reconhecimento. Elas devem estar atentas para atender às demandas reprimidas do consumidor.

De acordo com Philip Kotler (1998, p. 619), o "Marketing de relacionamento é baseado na premissa de que os clientes importantes precisam receber atenção contínua".

Com o marketing de relacionamento, as empresas acreditam que conseguem reduzir seus custos com a prospecção de novos clientes e aumentar a receita com os clientes existentes.

As atenções relacionadas a questões que serão diferenciadas nas escolhas futuras dos consumidores são levadas em consideração antes, durante e depois da compra.

Esses consumidores vêm reconhecendo cada vez mais seus direitos e valorizando características como durabilidade, garantia e informações que julgarem necessárias.

3.1 Pós-venda

A compra de um produto pode não encantar mais o cliente, construir uma relação sólida e duradoura pode fidelizá-lo ainda mais à marca. O sistema pós-venda influencia a decisão de compra de cada pessoa. Serão avaliados o valor percebido, o preço e a qualidade do serviço antes, durante e depois da compra.

A função principal da pós-venda é garantir a satisfação do consumidor com a intenção de fidelizá-lo, sendo que, espontaneamente, ele irá divulgar a boa reputação da empresa.

A pós-venda inclui vários outros fatores como assistência técnica, serviços, garantia e troca rápida.

Muito mais que vender, é necessário encantar o consumidor, torná-lo fiel a sua marca, seus produtos e serviços. Gerar cada vez mais satisfação aumenta a possibilidade de recompensa, não permitindo que o consumidor seja seduzido pelos apelos do concorrente. É com este propósito que as empresas estão investindo cada vez mais na pós-venda: para torná-lo de qualidade e eficiente e poder prestar serviços de apoio, orientação e informações (FISCHER, 2000).

3.2 SAC e Call Center

Uma central de atendimentos é um espaço físico composto por pessoas que tem por objetivo centralizar o recebimento de ligações telefônicas possibilitando soluções aos consumidores ou conduzi-los a um caminho para que os problemas venham a ser resolvidos.

O sistema de atendimento ao cliente é muito utilizado nas grandes empresas não só para os clientes fazerem reclamações, mas também para fazerem sugestões ou pedirem orientações de manuseio do produto adquirido.

O objetivo do Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC) é atender reclamações dos clientes para evitar transtornos futuros; acaba sendo um canal de relacionamento com o cliente. Mas raramente este objetivo consegue ser atingido, muitas vezes acaba sendo insatisfatório, ou pelo desconhecimento dos reais direitos do consumidor, ou pela insuficiência de pessoal capacitado para o atendimento ou até mesmo pela falta de investimento.

3.3 Assistência técnica

As assistências técnicas devem prestar serviços de reparos de qualidade no produto comprado pelo consumidor.

Tem como objetivo dar tranquilidade e segurança ao consumidor no momento de sua decisão de compra.

São responsáveis também pela minimização da dissonância cognitiva, aquele desconforto causado pelo conflito pós-compra. A assistência técnica ajuda o consumidor ver as vantagens da marca escolhida.

Esse sistema de pós-venda ao consumidor acaba tornando-se um diferencial competitivo, uma vez que o consumidor escolhe um produto da marca que lhe dê maior suporte técnico.

3.4 Satisfação do cliente

Satisfação do cliente é um imperativo de sobrevivência empresarial. Há quem entenda a satisfação como um sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo serviço em relação às expectativas da pessoa.

Como se pode depreender, a satisfação do cliente passa, necessariamente, pela qualidade do serviço prestado que, por sua vez, “está relacionada a um conjunto de características que conferem aptidão para satisfazer necessidades explícitas e implícitas” (OLIVEIRA, 2004).

A satisfação do cliente é um tema de natureza multidisciplinar, por ser abordado por diversas áreas do conhecimento, que vão da Antropologia ao Marketing, passando pela Economia, Psicologia e Sociologia. O marketing recebe contribuições de todas estas áreas, possibilitando uma multiplicidade de enfoques e conceituações. Para Kotler (1991), marketing é uma orientação da Administração que pretende satisfazer o cliente no longo prazo.

É sempre oportuno avaliar o nível de satisfação do cliente, a fim de comparar intenções com realizações, de forma a criar possibilidades que aproximem a segunda da primeira, bem como para utilizar o benefício da aprendizagem em favor das partes envolvidas.

Contudo, avaliar o nível de satisfação das pessoas em relação a algo não é uma tarefa fácil, ainda que se tenha como foco um objeto especificado.

Ao analisar a natureza humana, Maslow (1970) concluiu que a insatisfação é um estado natural do ser humano. O ser humano fica satisfeito em situações momentâneas, retornando sempre ao seu estado natural, que é o de insatisfação.

Portanto, a satisfação do cliente deve ser um dos objetivos principais de qualquer organização, caracteriza-se por uma busca contínua, tendo em vista tratar-se de uma dimensão do sentimento humano, e pode ser alcançada em níveis de excelência por meio da utilização de ações adequadas que poderão ser implementadas, desde que estejam baseadas genuinamente na vontade de servir e tornar agradáveis todos os “encontros de serviço” com os clientes.

3.5 Fidelização de clientes

As empresas buscam se relacionar com os seus clientes para fidelizá-los. Mas só o relacionamento não basta. Veja a figura:

FIGURA 4: FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES – ESTRATÉGIAS



Pela figura apresentada pode-se concluir que apenas o relacionamento, por mais excelente que seja, não garante a eficácia do processo. Ao seu lado, devem caminhar a excelência operacional e a excelência de produtos, formando, assim, a tríade necessária à fidelização do cliente.

Fidelização:

- **aspectos objetivos** – referem-se ao mercado, ao ambiente, à tecnologia, aos produtos, enfim, aos negócios realizados e à consequente obtenção de resultados;
- **aspectos subjetivos** – referem-se à intangibilidade dos produtos e serviços. O desafio é compreender como se trabalhar com a subjetividade do cliente para não só atender às suas necessidades, mas realizar seus sonhos.

Conceitos importantes da construção da fidelização:

- **valor** – os clientes compram na empresa que acreditam que lhes oferece o mais alto valor de consumo;
- **satisfação** – os clientes fazem os seus julgamentos sobre o valor das ofertas de marketing e tomam suas decisões de compra. A satisfação do cliente com uma compra depende do desempenho do produto com relação às suas expectativas;
- **cadeia de valor** – é o melhor instrumento para identificar os meios de criar mais valor para o cliente.

FIGURA 5: AÇÕES NECESSÁRIAS PARA A FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES



Por meio da figura é possível perceber como se constrói a fidelização do cliente. Repare também que o objetivo é garantir uma relação mutuamente proveitosa.

MAS COMO PODEMOS SABER O COMPORTAMENTO DOS CLIENTES FRENTE À VARIÁVEL FIDELIZAÇÃO? COMO ELES SÃO? COMO SE CLASSIFICAM?



Os clientes podem desejar que o atendimento seja personalizado ou individualizado. A personalização envolve dois aspectos: o serviço sob medida e a relação interpessoal.

Os serviços sob medida referem-se ao recebimento do produto ou serviço adaptado às necessidades de um cliente individual. Vale ressaltar que aqui não se está falando do conteúdo do produto ou serviço oferecido, mas sim da maneira em que a negociação é efetuada.

3.6 Classificando o cliente

Segundo Kell D. Conway e Jule M. Fitzpatrick, em relação à fidelidade, os clientes são classificados em quatro categorias, como podemos perceber no esquema abaixo. Logo a seguir, veja a definição de cada categoria.

FIGURA 6: FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES – RELAÇÃO DAS CATEGORIAS AO QUAL OS CLIENTES SÃO CLASSIFICADOS



3.6.1 Matriz da fidelidade dos clientes

Sabotador

É totalmente insatisfeito com o produto e com o relacionamento. Furioso, sabota a empresa pela divulgação negativa.

Vulnerável

É insatisfeito com o relacionamento, mas se satisfaz com o produto.

Como a competição está cada vez maior e os produtos praticamente iguais, este cliente pode cair fora a qualquer momento.

Fiel

É totalmente satisfeito com o produto e com o relacionamento.

Esperançoso

É insatisfeito com o produto, mas se satisfaz com o relacionamento.

REFERÊNCIAS



DRUCKER, P. F. **Administração em tempos de grandes mudanças**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1995.

FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

GERSON, R. F. **A excelência no atendimento a clientes**: mantendo seus clientes por toda a vida. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MADRUGA, R. P. et al. **Administração de marketing no mundo contemporâneo**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

PINHEIRO R. et al. **Comportamento do consumidor e pesquisa de marketing**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

PORTAL do Marketing. Disponível em: <www.portaldomarketing.com.br>. Acesso em: 2008.

SEMENIK, R. J.; BAMOSSY, G. J. **Princípios de marketing**: uma perspectiva global. São Paulo: Makron Books, 1996.

SENAI. **Conquistando a liberdade**. Florianópolis, SENAI/SC, 1998. (Negócios e Empreendimentos. Educação a Distância, I).

TUPINIQUIM, A. C.; FREITAS, S. N. **Marketing básico e descomplicado**. São Paulo: Editora Saraiva, 2000.

IEL/NC**Unidade de Gestão Executiva – UGE**

Júlio Cezar de Andrade Miranda

Gerente-Executivo

GERÊNCIA DE EDUCAÇÃO EMPRESARIAL – GEE

Tatiana Farah de Mello

Gerente

Suely Lima Pereira

Coordenação Técnica

GERÊNCIA DE RELAÇÕES COM O MERCADO – GRM

Ana Paula Lima de Almeida

Gerente

Ana Amélia Ribeiro Barbosa

Responsável Técnico

Equipe Técnica

André Luiz Pinto – IEL/BA

Cassiano Hemerly – IEL/ES

Denis Sodré Campos – IEL/MA

Eduardo Carvalho Paiva – IEL/GO

José Vieira Neto – IEL/ES

Mirela das Neves – IEL/SC

SENAI/SC

Revisão Técnica

Revisão Gramatical

Sandro Bassani

Conteudista

SUPERINTENDÊNCIA DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS – SSC**Área Compartilhada de Informação e Documentação – ACIND**

Renata Lima

Normalização

Maria Clara Costa

Produção Editorial

Grifo Design

Projeto gráfico e diagramação

Hatten Produções Cinematográficas

Impressão e Reprodução de CDs

Athalaia Solução Digital

Impressão