

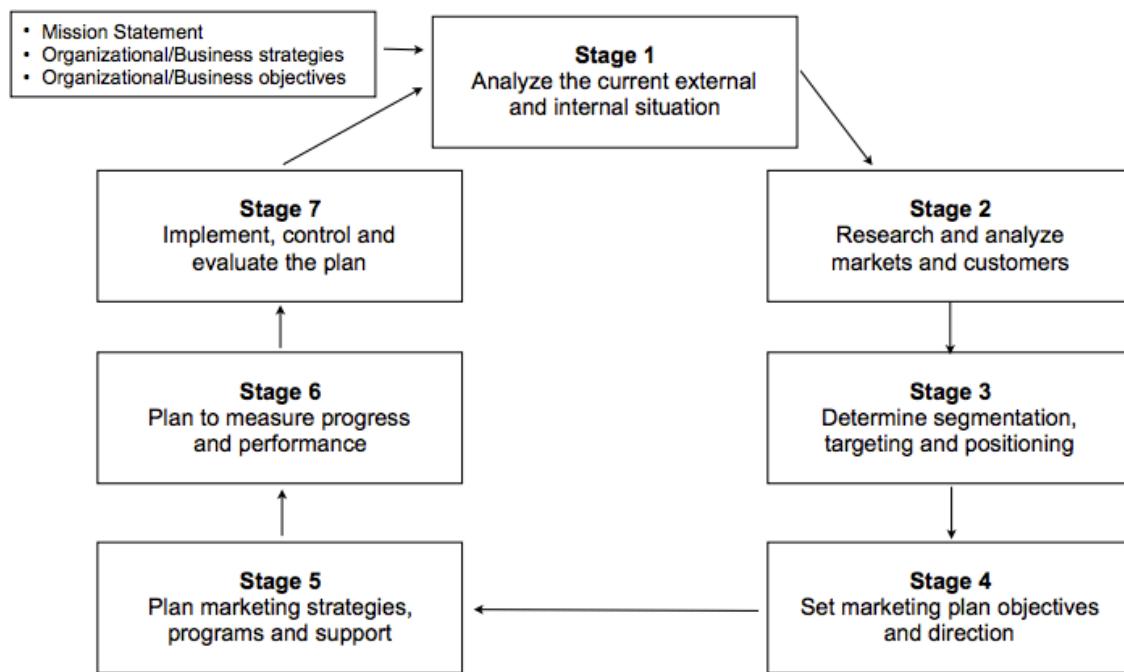
Sebenta Marketing



Este é um trabalho realizado por alunos, pelo que não está livre de conter gralhas ou falta de informação; torna-se, assim, essencial fazer uma análise crítica à sua leitura, tendo em conta a matéria lecionada nas aulas. Qualquer correção deverá ser enviada para comissao2ano@aefep.pt

Capítulo 3 – Contextualização e Estratégia de Marketing

❖ Introdução



- Mission Statement
- Organizational/Business strategies
- Organizational/Business objectives

Quem define?
CEO, Gestão da empresa,...

Stage 1

Diagnóstico e análise ambiental.

Auditoria interna, auditoria externa (Ex.: PEST) e Swot (e Tows)

Nota: Swot – “Fotografia” do momento.

Tows – Swot dinâmica – Depois da Swot é necessário definir estratégias. “Como vou agir agora?”

Stage 2

Desejos e necessidades.

Procura de mercado através de pesquisas, entrevistas, observações, etc.

Marketing de relacionamento.

Nota: A mesma necessidade pode ter motivações diferentes.

Ex.: Vegans

- Um não gosta de outro tipo de alimentação
- Outro não quer contribuir para a morte de animais
- E um outro consumidor tem até ambas as razões

Stage 3

Agrupar os consumidores em segmentos.
Decidir a estratégia de targeting ou escolha do público-alvo.
Formular o posicionamento.

Ex.: Mercado das pranchas de surf

- Novo utilizador (Não conhece quais são as melhores)
- Utilizador Ocasional
- Utilizador Experiente (Já conhece bem os produtos)

Dos vários públicos que dispõe, a empresa tem que decidir qual aquele que quer, ou seja, tem que se posicionar no mercado.

Stage 4

Metas – Longo Prazo

Objetivos – Curto Prazo

Nota: Da fase 1 até à fase 4 estamos perante o Marketing Estratégico.

Stage 5

Produto e Marca

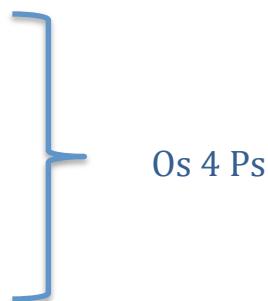
Preço

Canais e Logística

Comunicação integrada de Marketing

Marketing Interno

(...)



Stage 6

Definir KPIs (Key Performance Indicators) para cada SBU (Strategic Business Unit).

Obsessão com métricas.

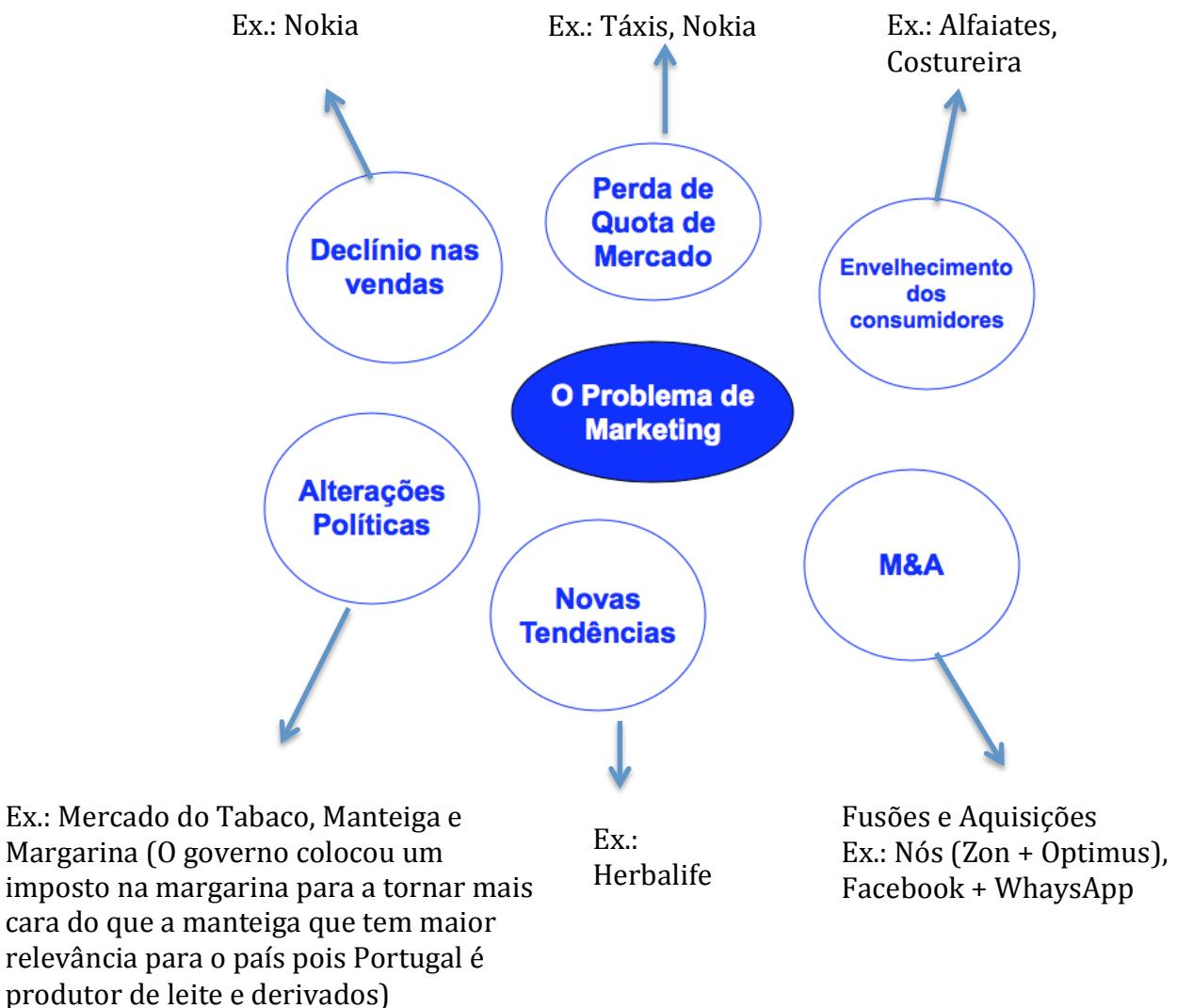
**Os 3 Ms:
Men, Minute e
Money**

Stage 7

Definir a MIS (Marketing Information System)

- Diária, semanal, mensal, ...





❖ Ambiente Externo (Pertence ao Stage 1)

No ambiente externo temos, essencialmente, fatores políticos, económicos, socioculturais e tecnológicos.

Exemplos de fatores políticos a considerar:

1. Quais são as próximas eleições e de que forma isso pode alterar as condições políticas existentes?
2. Quem são os principais competidores pelo poder e quais são as suas visões em termos das políticas (empresariais ou outras) que possam afetar o nosso negócio?
3. Em relação ao país, quão bem estão definidos os direitos de propriedade e o estado de justiça e como estão espalhados a corrupção e o crime organizado? Isto pode alterar-se e como pode afetar o negócio?
4. Há alguma legislação pendente ou alteração de impostos que nos possa afetar?

5. Como é que a regulamentação empresarial afeta o negócio e há alguma tendência para aumentar ou diminuir a regulação?
6. Como é que o governo aborda políticas empresariais, a responsabilidade social corporativa, os aspectos ambientais e a proteção do consumidor?
7. Qual é o prazo para as alterações legislativas?

Exs.:

- A Argentina e a Venezuela são países instáveis. Temos o exemplo dos casos da Repsol na Argentina e de ConocoPhillips na Venezuela que foram expropriadas de um momento para o outro.
A Repsol devia ter avaliado o estado e os perigos dos países para onde queria alargar a sua influência (neste caso, a Argentina).
- Na China, antes de 2012, havia muitos subornos e as empresas precisavam de pagar aos políticos para entrar no mercado.
- Em Portugal, o governo impôs um aumento do IVA para a margarina de modo a incentivar o consumo da manteiga.
- Ao abrir uma empresa na Angola, 51% da empresa é angolana.
- Na Escócia, o referendo era visto como uma ameaça para o RBS (Banco escocês). Assim, a RBS lançou uma campanha em que se o "SIM" ganhasse (a Escócia se tornasse independente), o banco sairia da Escócia.

Concluindo, se uma empresa quer expandir o seu negócio para um certo país, tem que conhecer e analisar as condições previamente.

Exemplos de fatores económicos a considerar:

1. Quão estável é a economia atual? Está a crescer, estagnada ou em declínio?
2. Como se comportam as taxas de câmbio?
3. O rendimento disponível dos consumidores está a subir ou a descer? É provável que isto se altere nos próximos anos?
4. Qual a taxa de desemprego e qual o custo para o meu negócio de contratar trabalhadores qualificados?
5. Há acesso fácil ao crédito para as famílias e empresas? Como afeta o meu negócio?
6. De que forma a globalização está a afetar o ambiente económico?

Exs.:

- A diminuição do rendimento disponível é um perigo para o vendedor de carne de vaca (mais cara) mas, por outro lado, é uma oportunidade para o vendedor de carne de frango (mais barata).

- O Pingo Doce instalou uma política que proibia pagamento com multibanco de despesas menores que 20€. Como os outros supermercados não fizeram o mesmo, os clientes deixaram de ir ao Pingo Doce fazer compras. Assim, o Pingo Doce recuou e tirou a medida pois, ao analisar os impactos da medida de marketing, verificou uma diminuição das vendas.

Exemplos de fatores socioculturais a considerar:

1. Qual é o perfil da população? É provável que se altere?
2. Há alterações geracionais que podem afetar o negócio?
3. Níveis de saúde, educação e mobilidade social nesta sociedade?
4. Que padrões de emprego, tendências do mercado de trabalho e atitudes face ao trabalho se observam?
5. Que atitudes sociais ou alterações recentes nos podem afetar?
6. Que crenças religiosas e escolhas de estilo de vida afetam a população?

Exs.:

- O mercado alimentar é muito dependente de religiões (ramadão, sexta-feira santa, ...)

- A alimentação saudável e pelo exercício físico começou por ser um nicho e os preços eram elevados. Atualmente há uma maior preocupação por este estilo de vida, o que levou a que deixasse de ser um nicho e é agora massificado. Surge, por exemplo, a Whole Foods Market, direcionado para a comida saudável.

Estas exigências alimentares recentes levaram a que alguns retalhistas criassem marcas específicas de produtos saudáveis (Tesco Organic, Área Viva do Continente, ...)

Exemplos de fatores tecnológicos a considerar:

1. Há alguma tecnologia nova que devia utilizar ou no futuro haverá alguma que afete radicalmente o negócio?
2. Algum concorrente tem acesso a novas tecnologias que possam redefinir os seus produtos?
3. Em que áreas é que o governo e as instituições de ensino estão a focar a sua investigação e posso tirar partido disso?
4. De que forma as alterações de infraestruturas mudaram os padrões de trabalho?
5. Há algum hub tecnológico que pode colaborar com o meu negócio?

Ex.: Criam-se parcerias com faculdades para investigação.

Nota:

A análise PEST implica análise política, económica, sociocultural e tecnológica.

Outras análises:

- PESTLE / PESTEL: PEST + Legal (Legislação) + Ambiental
- PESTLIED: PESTLE + Internacional + Demografia
- STEEPLE: PESTEL + Moral/Ética
- SLEPT: PEST + Legal

- LONGPESTLE: PESTLE local, nacional e global (Mais usado em organizações multinacionais)
(Caso Network Rail em Anexos.)

- ❖ Ambiente Interno

(Pertence ao stage 1)

Classificações:

- (+) Força
 - (-) Fraqueza
- S/S -> Sem significado (Não apresenta swot)

- **Recursos e Competências Organizacionais**

Recursos Humanos – Temos que ver se a nossa força de trabalho representa para nós uma força ou uma fraqueza, avaliando conhecimentos, competências e moral da equipa de trabalho e o Top Management, Individual Commitment, iniciativa, espírito empreendedor, incentivos, entre outros.

Recursos de Informação – Saber se temos ou não a informação para implementar o nosso plano de marketing, avaliando a recolha de dados, armazenamento, sistemas de reporte, ferramentas de análise de dados, acesso à informação correta e completa antecipadamente, entre outros.

Recursos Financeiros – Temos que analisar a situação financeira da empresa, avaliando os fundos para as atividades de marketing, para pesquisa, para suporte interno, para programas pluri-anuais, entre outros.

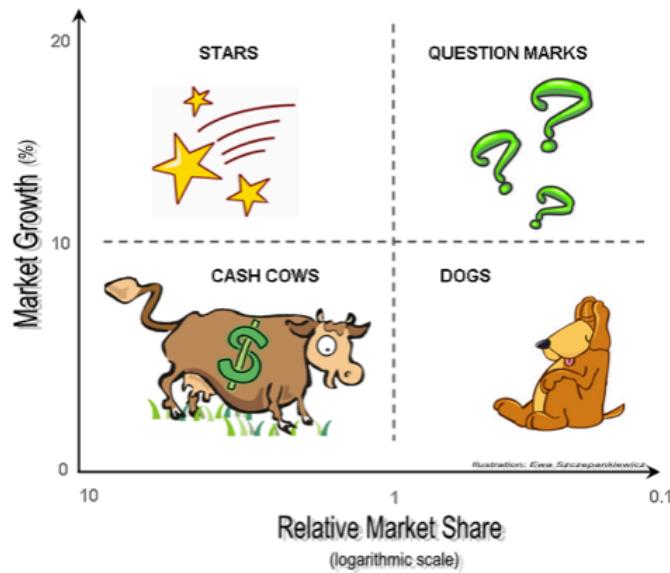
Recursos de Fornecedores – Temos que analisar os sistemas de fornecimento e as relações entre empresa e fornecedores, avaliando a ampla disponibilidade de materiais, partes, componentes e serviços, as relações de supply chain e gestão de inventário, entre outros.

- **Ofertas Atuais**

Para analisar a oferta atual temos vários modelos:

- A Matriz BCG (Boston Consulting Group)
- A grelha da GE (General Electric)
- Entre outros.

- Matriz BCG -



O Relative Market Share dá-nos a quota de mercado que a empresa tem sobre a quota do líder. Se for o líder, dá-nos, então a quota de mercado que tem sobre a quota do mercado do segundo líder do mercado.

Temos ainda a quota de mercado absoluta, na qual, de todo o mercado, temos a quota total da empresa (ex.: De todo o mercado, a minha quota é de x%).

O ideal é estar no 1º Quadrante (Stars).

Dogs/Question Marks – Quota de mercado baixa

Cash Cows/Dogs – Mercados estagnados e de baixo crescimento

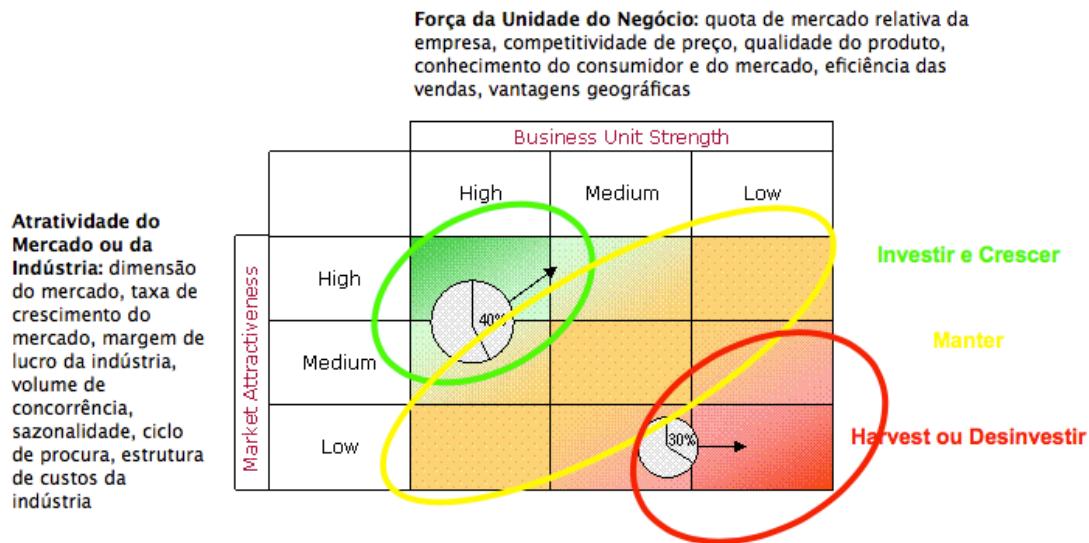
Stars: Nesta posição, a empresa tenta “sugar” todo o mercado e tenta recolher o máximo dinheiro possível aos consumidores (ex.: Apple)

Cash Cows: A empresa não pode explorar tanto como na posição “Stars” porque há estagnação do mercado. A empresa tenta extrair o possível para financiar outras atividades que tenha.

Dogs: Os lucros são baixos e, portanto, a empresa planeia a saída do mercado (Ex.: Cassetes) ou tenta reinventar uma nova tendência.

Question Marks: O objetivo nesta posição é fazer crescer a quota de mercado.

- Matriz GE de Planeamento Estratégico -



Cada círculo representa uma SBU, sendo as áreas proporcionais aos tamanhos relativos das indústrias em que essas SBU's competem, e as fatias representam as quotas de mercado da empresa em cada SBU

A dimensão dos círculos dá-nos as vendas de um mercado como um todo, ou seja, diz-nos se o mercado é grande ou pequeno.

• Desempenho Passado

A experiência pode ser importante para analisar e planear novas estratégias de marketing. Devemos olhar para alguns indicadores de desempenho como, por exemplo:

- Vendas do ano anterior
- Lucros do ano anterior
- Tendências históricas (Vendas e lucro por produto, região, tipo de consumidor, etc.)
- Resultados dos planos de marketing anteriores
- Custos de aquisição, retenção e fidelização dos consumidores e tendência. (sendo que um exemplo de retenção é quando o contrato com uma operadora está a terminar e então a empresa diminui o preço ao cliente e faz descontos)

• Relações de Negócios

Bons relacionamentos de negócio podem agir como forças e ajudar as empresas a tomarem partido das oportunidades ou defenderem-se das ameaças, conseguindo assim satisfazer os consumidores de forma rentável.

- As 5 forças de Porter



- Os 5 Cs

Customer – Determinar, por exemplo, que necessidades dos consumidores estamos a tentar satisfazer, os benefícios que o consumidor procura, se os benefícios são superiores aos custos, a frequência de compra e quantidades, em que canal de distribuição, entre outros.

Company – Determinar se a empresa consegue satisfazer as necessidades dos consumidores. Por exemplo, se a empresa tem a linha de produtos certa e as competências técnicas.

Competition – Determinar competidores. Por exemplo, é um concorrente ativo ou uma potencial ameaça? Quais são as suas forças e fraquezas e os seus produtos?

Collaborators – Determinar se existe alguma fonte externa que possa ajudar a empresa (distribuidores, fornecedores, etc).

Context – Determinar se existem algumas limitações devidas a questões políticas, económicas, impactos sociais e tecnológicos, ou seja, fazer uma análise PEST.

(Caso Hewden em Anexos.)

❖ Análise Swot e Tows
(Pertence ao Stage 1)

• Análise Swot

Forças:

1. Que vantagens é que a sua organização tem?
2. O que é que faz melhor do que mais ninguém?
3. Que recurso único ou de baixo custo é que pode usar que os outros não podem?
4. O que é que as pessoas no seu mercado vêem como as suas forças?
5. Que fatores fazem com que "consiga/feche a venda"?
6. Qual é a **Unique Selling Proposition** (USP) da sua empresa?

Oportunidades:

1. Que boas oportunidades pode antever?
2. Que tendências interessantes é que tem conhecimento?

Oportunidades úteis podem vir de coisas tais como:

1. Alterações na tecnologia e nos mercados quer numa larga ou estreita escala.
2. Alterações na política do governo relacionada com a sua área.
3. Alterações nos padrões sociais, perfil da população, alterações nos estilos de vida, etc.
4. Eventos locais.

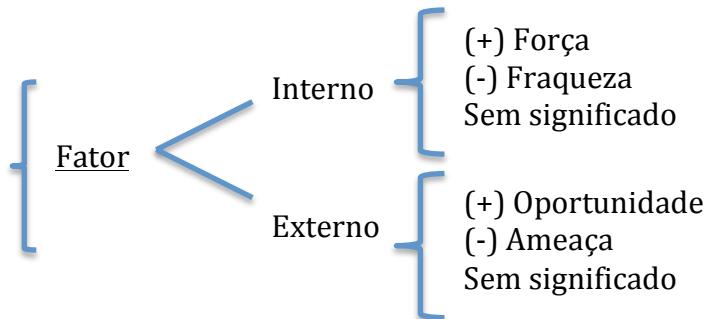
Fraquezas:

1. O que é que poderia melhorar?
2. O que é que deveria evitar?
3. O que é que as pessoas no seu mercado provavelmente vêem como fraquezas?
4. Que fatores fazem com que perca vendas?

Ameaças

1. Que obstáculos é que enfrenta?
2. O que é que a sua concorrência anda a fazer?
3. Vai haver alguma alteração nos standards de qualidade ou especificações para o seu trabalho, produtos ou serviços?
4. Estão as alterações tecnológicas a ameaçar a sua posição?
5. Existem problemas de má dívida ou de cash-flow?
6. Pode alguma das suas fraquezas ameaçar seriamente o seu negócio?

1º Swot (Foto Sintética)



2º Tows – Mapeamento de Estratégias possíveis

Exemplos do impacto da crise económica em alguns mercados:

- **Smeg:** Frigoríficos em várias cores

Público-alvo/Target → Classe média-alta/Classe alta
(Bens Duradouros)



A crise é uma ameaça para a Smeg

- Louis Vuitton: Classe alta

Quando há um crise, verifica-se que os ricos ficam mais ricos. Assim, houve oportunidades em alguns mercados de luxo e noutras foi sem significado.



A crise é uma oportunidade ou sem significado para Louis Vuitton.

- Tesco: No início da crise, foi uma oportunidade pois as pessoas deixaram de ir a restaurantes e aumentaram as refeições em casa.

Ser uma marca forte é uma força ou uma fraqueza?

À partida é uma força mas pode também ser uma fraqueza (O mesmo fator pode ser força ou fraqueza)

Por exemplo, a Dove é uma marca forte conhecida pelos sabonetes. Tentaram lançar no mercado chocolates "Dove" e foi um fracasso pelo facto da marca se tão forte no mercado dos sabonetes.

• Análise Tows

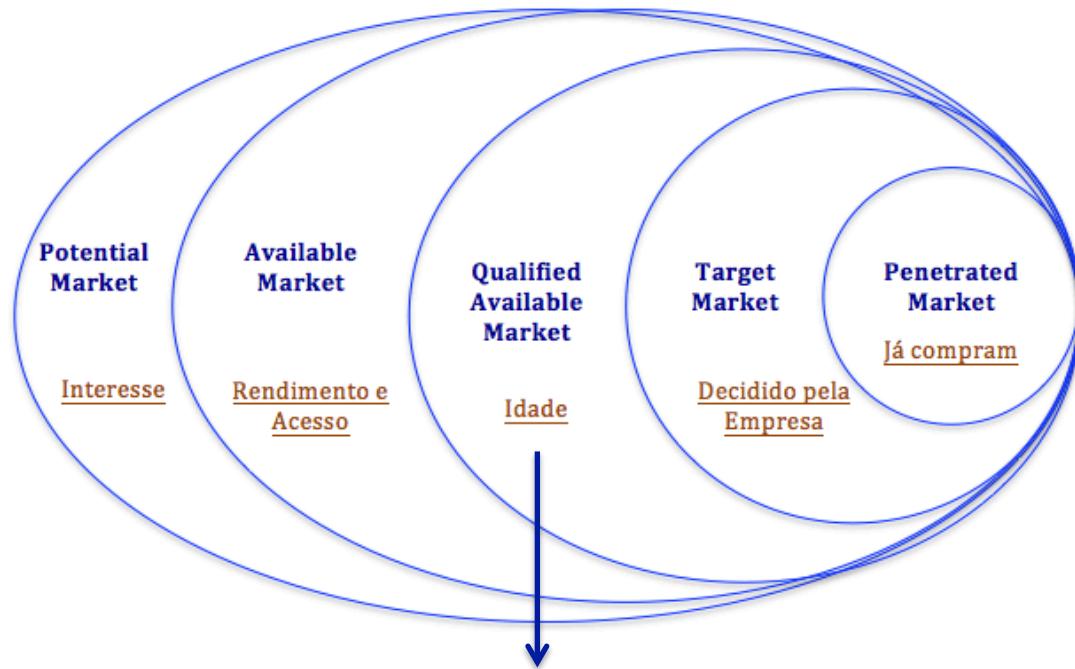
	Oportunidades Externas (O) 1. 2. 3. 4.	Ameaças Externas (T) 1. 2. 3. 4.
Forças Internas (S) 1. 2. 3. 4.	SO "Maxi-Maxi" Strategy Estratégias que usam forças para maximizar oportunidades	ST "Maxi-Mini" Strategy Estratégias que usam forças para minimizar ameaças
Fraquezas Internas (W) 1. 2. 3. 4.	WO "Mini-Maxi" Strategy Estratégias que minimizam fraquezas ao tirar partido/vantagem de oportunidades	WT "Mini-Mini" Strategy Estratégias que minimizam fraquezas e evitam ameaças

(Caso Evian em Anexos.)

❖ Comportamento do Consumidor
(Pertence ao Stage 2)

- **Comportamento do Consumidor B2C (Business-to-customer)**

Quota de Mercado = Vendas da empresa / Total de Vendas no Mercado



Ex.: Mesmo que uma pessoa tenha interesse, rendimento e more perto de uma escola de condução, não tem idade para tirar a carta de condução.

Dentro do Penetrated Market, a empresa pode angariar mais clientes indo buscá-los à concorrência. Ao fazer isto, há retaliação por parte dos concorrentes e há, assim, um nível elevado de competição entre empresas.

A empresa pode ainda tentar apelar os não utilizadores (aqueles que estão no Target Market mas ainda não estão no Penetrated Market). Para isso, é necessário avaliar as suas motivações e o motivo de ainda não serem clientes.

Estimação da Procura:

Mercado Potencial Total - máximo de vendas disponível para todas as empresas numa indústria num determinado período de tempo, dado um nível de esforço de marketing da indústria e determinadas condições ambientais.

Mercado Potencial de Área - potencial de mercado de diferentes cidades, estados, nações (fronteiras geográficas).

Vendas da Indústria e Quotas de Mercado - vendas atuais da indústria, o que implica estimar as vendas dos concorrentes. É mais fácil nos mercados de consumo onde existem associações de indústria ou empresas que medem estes indicadores.

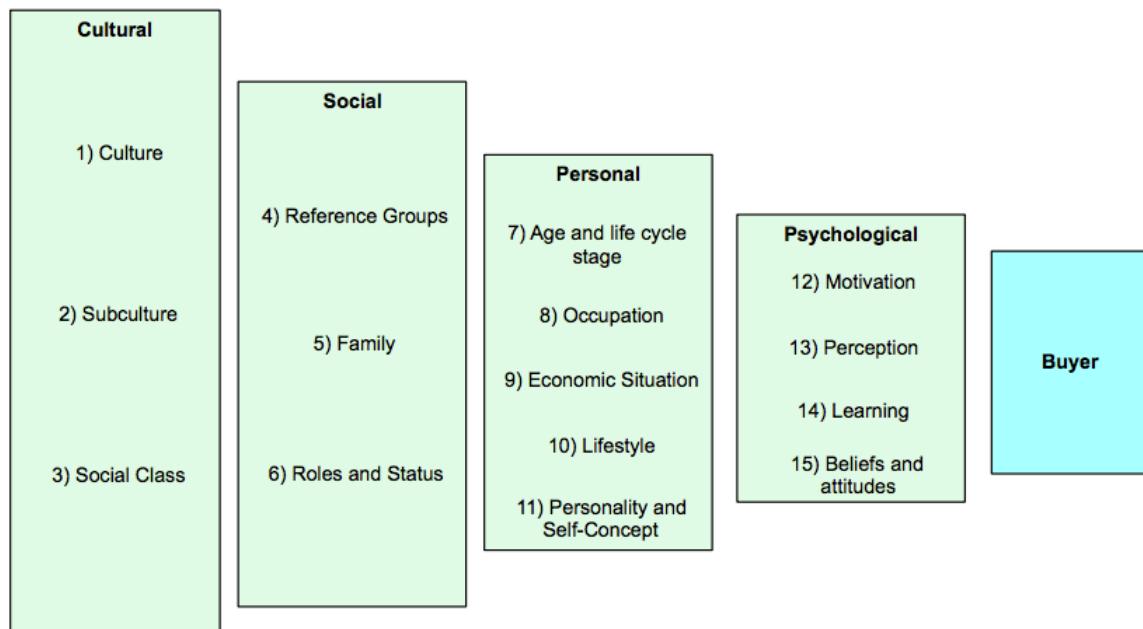
Estimação da Procura Futura - previsões macroeconómicas, previsões da indústria, previsões da empresa.

O que preciso saber sobre os consumidores?

Ex.: Mercado dos iogurtes

- O que é que compram? – Iogurtes de aroma, gregos, com cereais, ...?
De que sabores? De beber ou de comer? (...)
- Onde compram? – Superfícies grandes ou pequenas, no café, online, ...?
- Quando compram? – Semanal, diário, mensal, ...?
- Porque compram? – Porque o médico recomendou iogurtes, porque o irmão come, ...?
- Como compram? – Vou pesquisar todos e no supermercado compro o escolhido.
Escolho o mais apelativo no supermercado.
A minha mãe compra o que quer. (...)
- Quem compra? – Eu, mãe, pai, empregada, ...?

Influências sobre os consumidores



A cultura tem influência nas preferências de consumo e cada subcultura tem as suas características de consumo. Ex.: Os europeus comem mais iogurtes do que os americanos.

Social – A classe social mais elevada tem maior conhecimento de marcas de luxo.

- Reference Groups: O grupo social a que uma pessoa pertence influencia as suas decisões.
- Family: Cada família tem um hábito de consumo específico.
Ex.: Uma família toma banho à noite e outra família toma banho de manhã.
- Roles and Status: Os papéis que desempenhamos no momento influenciam o consumo.
Ex.: Uma mãe come vegetais (mesmo sem gostar) para dar o exemplo aos filhos.

Papéis na compra

Quem faz o quê no processo de compra?

Iniciador - a pessoa que primeiro sugere ou pensa na ideia de comprar um determinado produto ou serviço.

Ex.: O filho avisa que já não tem cereais.

Influenciador - a pessoa cuja visão ou conselho influencia a decisão de compra, como um amigo, o vendedor, a própria pessoa, etc.

Ex.: Se quiser comprar um carro, vou falar com um amigo que tem muitos conhecimentos sobre carros.

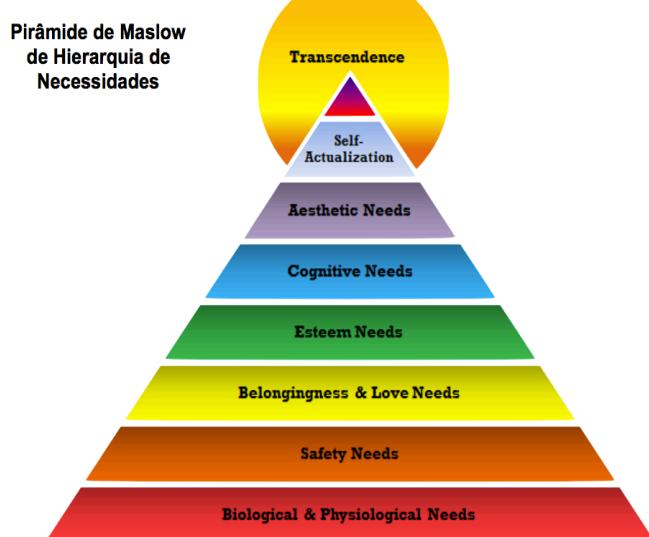
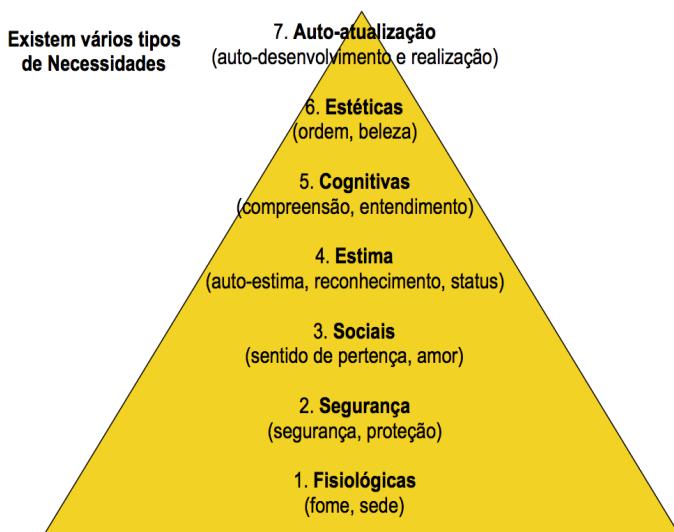
Decisor - a pessoa que em última análise faz a decisão de compra ou alguma parte dela (se compra ou não, o que compra, como compra ou onde compra).

Ex.: A mãe decide se compra os cereais no Continente ou no Pingo Doce.

Comprador - a pessoa que efetivamente faz a compra.

Utilizador - a pessoa que consome ou usa o produto ou serviço.

Fatores Psicológicos



O processo de Decisão de Compra

1. Reconhecimento do Problema
2. Pesquisa de Informação
3. Avaliação de Alternativas
4. Decisão de Compra
5. Comportamento pós compra

Envolvimento com o produto: O tempo que alocamos a cada parte é diferente consoante estamos a ponderar comprar um carro ou um croissant. Assim, quanto maior o envolvimento, maior é o tempo gasto no processo de decisão.

Familiaridade com a marca: As marcas que não conheço levam a que eu gaste mais tempo no processo de compra.

Avaliação de alternativas

Ex.: Quero comprar um carro de baixa gama.

Total Set: Todas as marcas

Awareness Set: Aqueles que conheço

Consideration Set: Faço pesquisa e algumas elimino logo

Choice Set: Tenho algumas opções. Faço mais pesquisas, testes de drive, ...

Decision Set: O eleito.

Consumidor Racional

No entanto, verifica-se que nem sempre o consumidor é racional e prossegue todos estes passos -> Behavioural Decision Theory – Consumidor Irracional

- **Comportamento do Consumidor B2B**

Influências sobre os consumidores

Customer Characteristics and Needs	Internal/External relationships	Organizational and environmental considerations
1) Industry classification 2) Turnover 3) Workforce size 4) Facilities location 5) Geographic focus 6) Customer-perceived value	7) Buying Centre participants 8) Decision process 9) Supplier relations 10) Customer relations	11) Objectives 12) Budgets and buying cycle 13) Buying policies and procedures 14) Share and growth 15) Competitive situation 16) Other environmental factors

Relações Internas e Externas

Utilizadores: Regra geral iniciam o processo de compra e ajudam na definição de especificações.

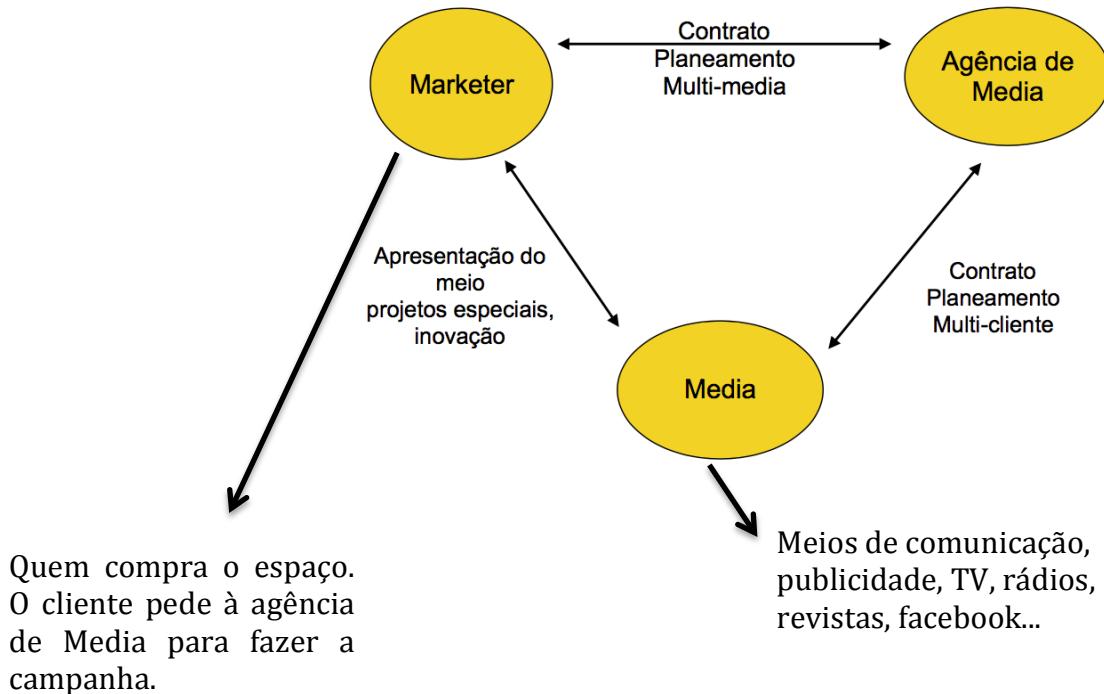
Influenciadores: Regra geral definem especificações e providenciam informação para avaliar alternativas (Ex.: O filho não gosta de manteiga e então diz à mãe que o queijo acabou sem dizer que a manteiga também acabou).

Compradores: Têm autoridade formal para selecionar fornecedores e negociar compras.

Decisores: Têm o poder formal para selecionar e aprovar fornecedores.

Gatekeepers: Controlam o fluxo de informação para outros centros que participam na decisão.

A Compra de Media e o papel das Agências de Media...



❖ Estratégia de Marketing e Market Research (Pertence ao Stage 2)

• O sistema de informação de Marketing

- Sistema Interno de Registos – A toda a hora são registados os acontecimentos. É necessário ter acesso àquilo que é importante para a empresa tomar decisões. O departamento de Marketing decide aquilo que quer armazenar.
- Sistema de Inteligência de Marketing – Tudo aquilo que implementamos e que nos permite ter a informação necessária sobre o nosso ambiente competitivo.
- Sistema de Estudos de Mercado – Fazer estudos de mercado que nos permitam recolher análises (Ex.: Inquéritos)
- Sistema Analítico de Marketing – Análise de dados. Ferramentas estatísticas.

• Uso de Dados Internos

Data Mining – Sob o sistema de registo atua o sistema analítico para extrapolar comportamentos de mercado (Prever vendas futuras). É especialmente importante para lançamentos de novas marcas.

Marketing Intelligence – Recolha e análise sistemática de informação disponível publicamente sobre competidores e desenvolvimentos de mercado. O objetivo é melhorar a tomada de decisões estratégicas, aceder às ações dos competidores e providenciar alertas atempados sobre oportunidades e ameaças.

• O processo de Marketing Research

- Definir o problema e objetivos de pesquisa
 - Investigação Exploratória – Numa realidade desconhecida, novos produtos, novas áreas. Ex.: Quando as SMS surgiram, não havia experiências passadas (não havia market research)
 - Pesquisa Descritiva – Queremos conhecer um determinado Target (o que fazem, o que gostam, ...)
 - Desenvolver o plano de pesquisa
 - Recolher a informação – Dados secundários, dados primários e sistema misto

Para recolher dados primários, temos que primeiramente proceder à observação. *Observação* é diferente de *Mystery Shopping*



Contratar empresas: clientes anónimos que fazem estudo da loja.
Ex.: Quanto tempo demoraram a atender-me? O produto tinha etiqueta?
O espaço estava limpo? ...

Focus Group: Usa-se quando queremos retirar muita informação (em profundidade). Usamos um grupo pequeno de mercado.

Experiments: Ensaios de campanhas.

Surveys: Em questionários, fazer escalas fiáveis.

Ex.: 1- Quanto gosta da marca?

Nada Muito
1 5

2- Esta marca é:

Cara 0 0 0 0 0 Barata

Escala Livert

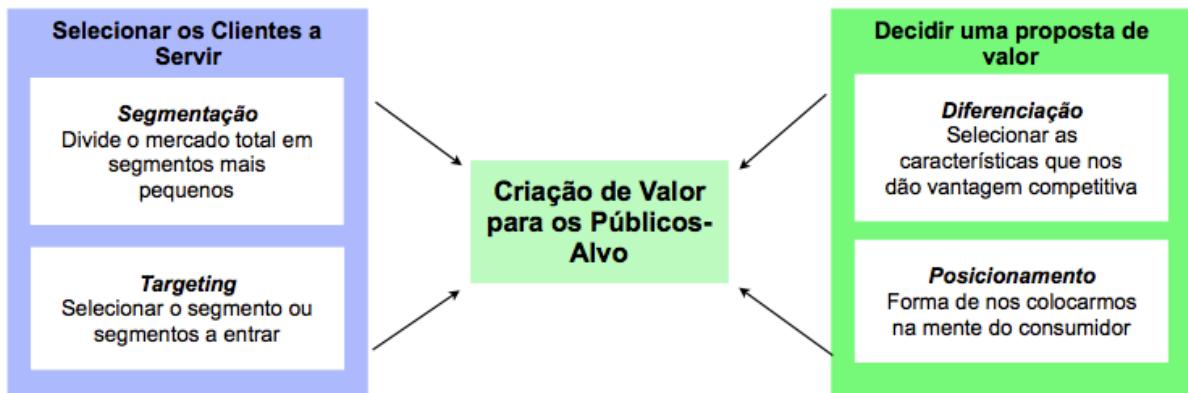
Escala Diferencial Semântica

- Analizar a Informação
 - Apresentar os resultados
 - Tomar a decisão

(Caso Kellogg's em Anexos.)

❖ Estratégia de Segmentação e Targeting
(Pertence ao Stage 3)

• O processo STP



• Critérios de Segmentação (B2C)

Segmentação Geográfica: divide o mercado em diferentes unidades geográficas.

Ex.: Uma empresa de bikinis escolhe locais com temperaturas elevadas.

Segmentação Demográfica: os fatores demográficos são os mais populares para segmentar os grupos de consumidores pois as necessidades dos consumidores, as vontades e taxas de utilização muitas vezes variam com as variáveis demográficas e são facilmente mensuráveis. Ainda que definamos os segmentos usando outras bases, as características demográficas têm que ser conhecidas para dimensionarmos o tamanho do mercado-alvo.

Segmentação Psicográfica: Estilos de vida, classe social, personalidade, entre outros.

Ex: personalidade - compulsiva, gosta de multidões, autoritária, ambicioso, etc.

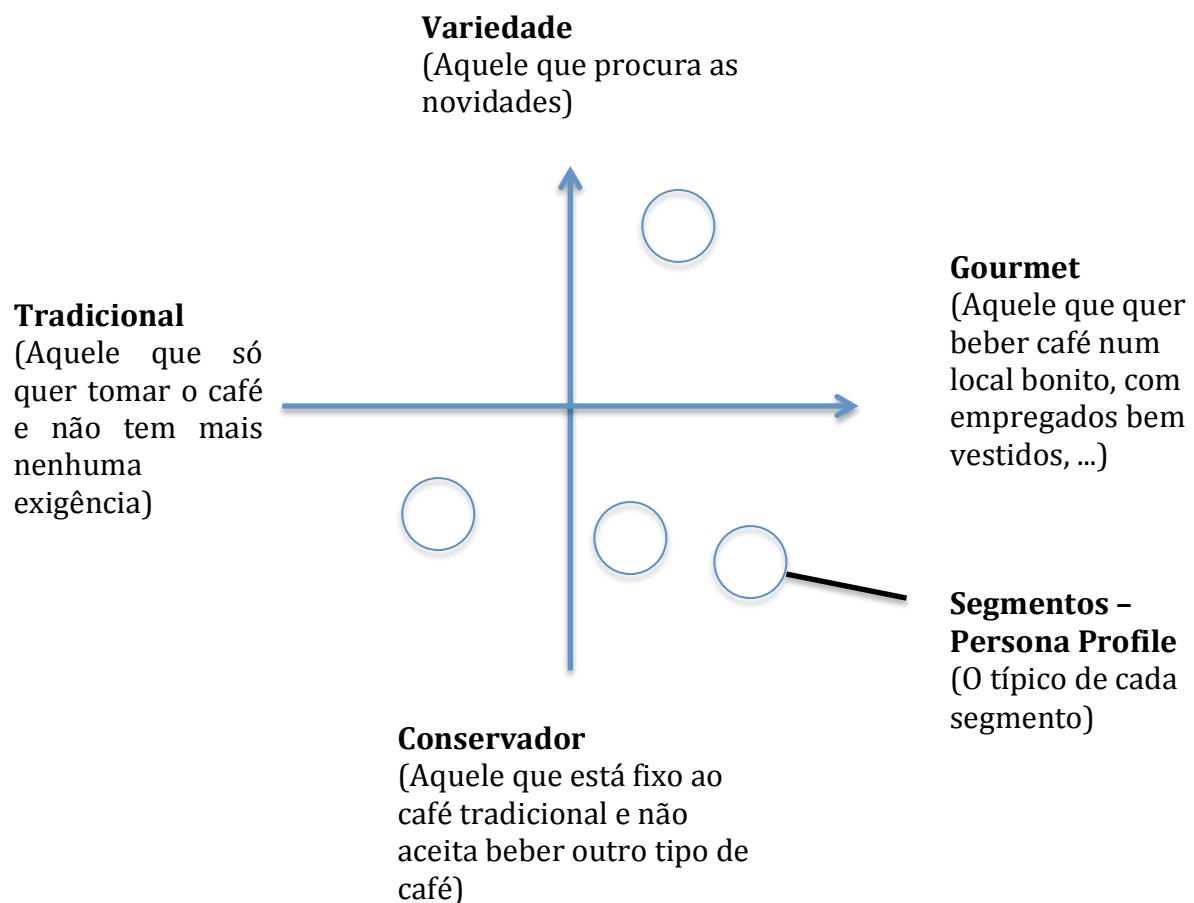
Segmentação Comportamental: Variáveis relacionadas com o produto.

Divide os compradores em grupos baseado nos seus conhecimentos, atitudes, usos ou respostas ao produto. Estado de Readiness = desconhece, conhece, informado, interessado, deseja, tem intenção de compra, ...

- **Variáveis de Segmentação (B2C)**

Geográficas	Demográficas	Psicográficas	Comportamentais
Região	Idade	Classe Social	Ocasião de Compra
Dimensão País	Género	Estilo de Vida	Benefícios procurados
Dimensão Cidade	Dimensão Agregado Familiar	Personalidade	Status de utilizador
Densidade	Ciclo de Vida da Família		Taxa de utilização
Clima	Rendimento		Status de fidelização
	Ocupação		Estado de Readiness
	Educação		
	Religião		
	Raça		
	Nacionalidade		

Ex.: Mercado do café e diferentes consumidores possíveis.



Para segmentar o mercado:

- 1º - Encontrar variáveis
- 2º - Escolher grupos – Através da análise Clusters e/ou da análise discriminante
- 3º - Descrever os grupos

- **Variáveis de Segmentação (B2B)**

Demográficas	Variáveis Operacionais	Abordagens à Compra	Fatores situacionais	Características Pessoais
Indústria	Tecnologia	Funções de compra organizacionais	Urgência	Similaridade entre comprador-vendedor
Dimensão da Empresa	Status de utilizador/não-utilizador	Estrutura de poder	Aplicações específicas	Atitude face ao risco
Localização	Capacidades do consumidor	Natureza das relações existentes	Dimensão da Ordem	Lealdade

- **Requisitos para uma segmentação eficaz**

- **Mensurável** - O tamanho, poder de compra e perfil dos segmentos necessita de ser medido. Mensurabilidade é o grau em que os segmentos de mercado podem ser medidos. Algumas variáveis de segmentação podem ser difíceis de medir ou os segmentos difíceis de identificar.
- **Acessível** - Os segmentos de mercado podem ser efetivamente alcançados e servidos. Depende das características dos consumidores.
- **Substancial** - Os segmentos de mercado são suficientemente grandes ou rentáveis para serem servidos. Um segmento deve ser o maior grupo homogêneo possível que valha a pena perseguir com um marketing à medida.
- **Diferenciável** - Os segmentos são distinguidos conceitualmente e respondem de forma diferente aos diferentes elementos do marketing mix e programas.
- **Acionável** - Programas efetivos podem ser desenhados para atrair e servir os segmentos. Depende dos recursos da empresa.

Acessível vs. Acionável – “Acessível” está relacionado com as características dos consumidores enquanto que “Acionável” está relacionado com os recursos e as restrições da empresa.

- **Segmentação vs Targeting**

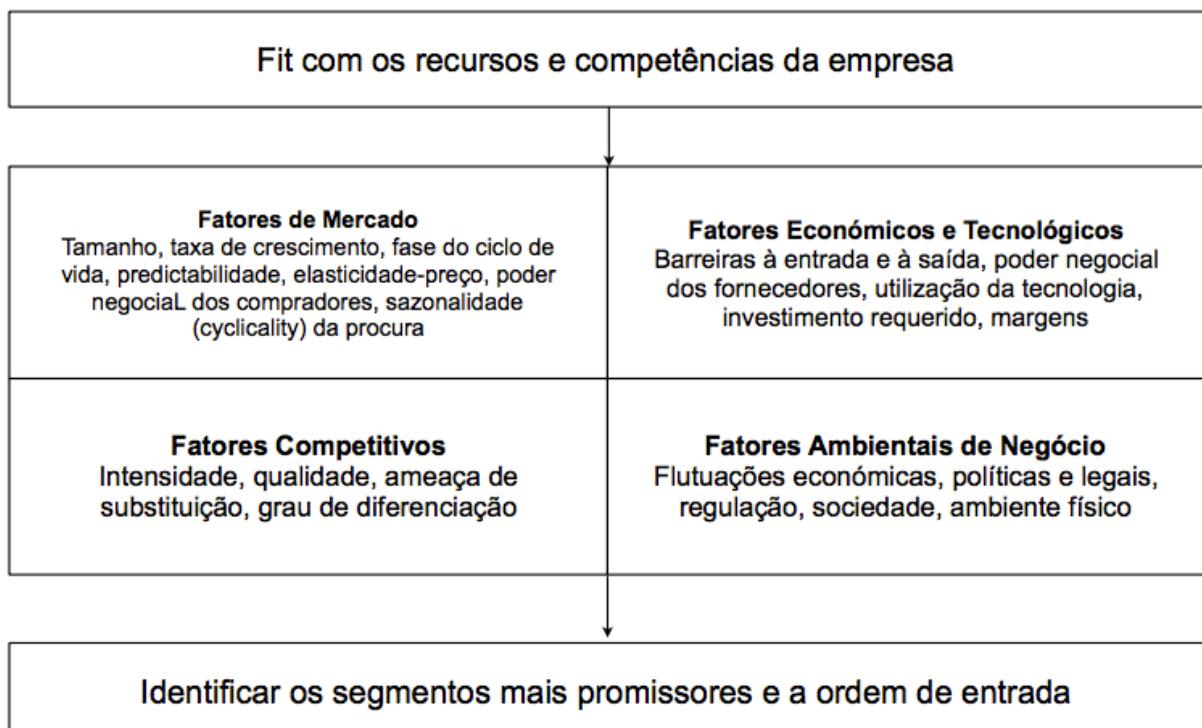
Segmentação: Os segmentos de mercado são formados baseados em necessidades dos consumidores e não em características dos consumidores.

Há dois passos: formação dos segmentos e descrição dos segmentos. As características dos consumidores são necessárias para o segundo passo.

Quando estamos a fazer a segmentação não estamos a fazer escolhas. Isso é targeting, ou seja, targeting é, dentro de todos os segmentos, quais aqueles com maior atratividade e que a empresa deve “atacar”.

- **Targeting - avaliando os segmentos**

Avaliar a atratividade dos segmentos



Em que segmentos é que devemos entrar? E por qual ordem?

Segment	Score for market factors	Score for competitive factors	Score for fit with resources, competencies	Score for economic, technological factors	Score for potential environmental threats	Overall Score
A	3	5	2	4	3	17
B	5	4	4	3	4	20
C	2	2	3	2	5	14

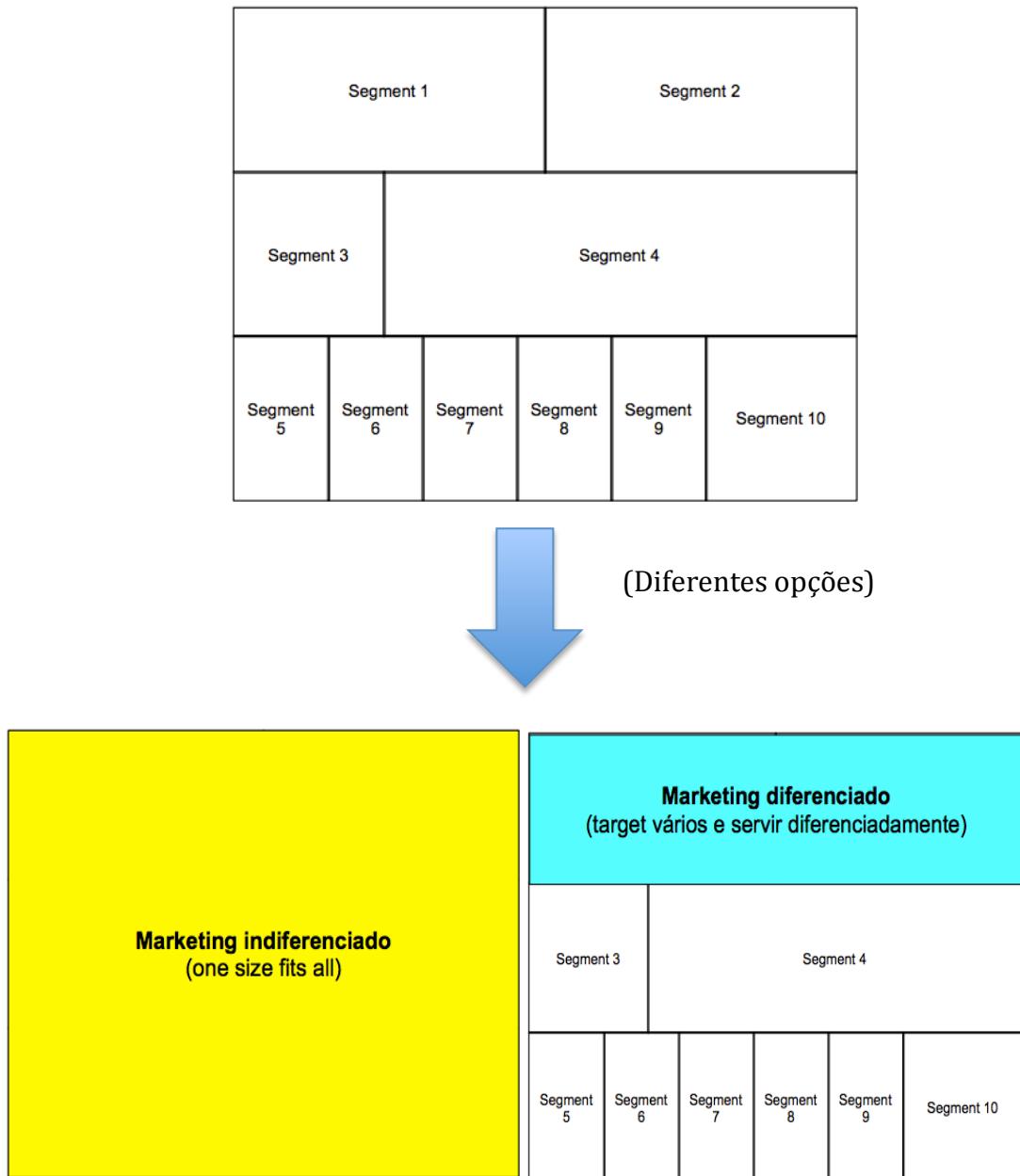
Scoring Key: 5 = highly attractive, 4 = moderately attractive, 3 = average, 2 = moderately unattractive, 1 = highly unattractive

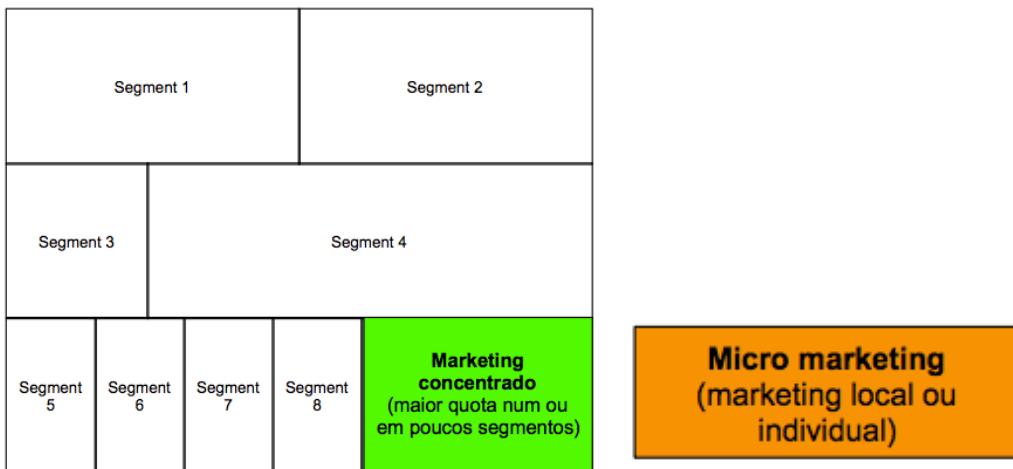
Quem é que fornece estas avaliações?

Ou é contratada uma empresa especialista em Target ou internamente alocam-se pessoas que ajudem na avaliação de cada parâmetro.

- **Estratégias de targeting**

Partindo da situação de segmentação, ou seja, na qual temos os vários segmentos já definidos, temos várias opções de targeting.





(Caso Nivea em Anexos.)

- ❖ **Posicionamento e Análise Competitiva**
(Pertence ao Stage 3)

Perceção vs. Realidade

A percepção é ver como os consumidores veem a nossa marca e tentar formar essa imagem dos consumidores. A realidade é ver o que nos distingue realmente.

- **Posicionamento - Frame of Reference e POP**

Analisando a concorrência → **Frame of Reference** → Escolher os **Points of Parity**

O Frame of Reference é a categoria subjetiva (tem sempre em conta a perspetiva do consumidor, a sua percepção) em que estamos a atuar.

Os Points of Parity (POP) são aquilo que tenho em comum dentro da categoria subjetiva. Contrariamente, temos o Point of Difference (POD)

Usando a marca Coca-cola:

Frame of Reference	Potenciais Competidores	Potencial POD
Cola	Pepsi, RC Cola	?
Carbonated beverage (soda)	7 Up, Dr. Pepper	?
Soft drink	Crystal Light, Gatorade	?
Non-alcoholic beverage	Chocolate milk, root beer float	?
Beverage	Wine, beer	?
Liquid refreshment	Water, bottled water	?
Psychological refreshment	A walk in the woods, yoga, a swim	?

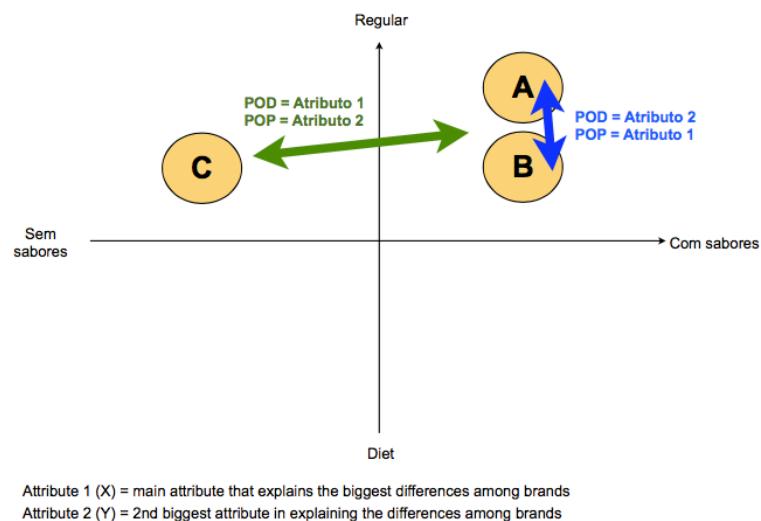
Escolhendo diferentes Frame of Reference, teremos necessariamente diferentes competidores e outro potencial POD.

Ex.: Dentro do Frame of Reference Cola, a Coca-cola pode afirmar como “Sou a mais original” (Potencial POD)

Para este posicionamento, a marca tem que seguir dois passos:

1º - É preciso ver como os consumidores veem a marca.

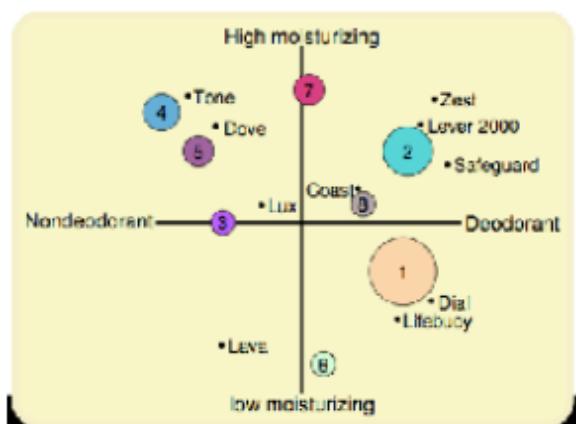
2º - Quais são os competidores dentro de cada Frame of Reference? Posso fixar uma POD com estes competidores?



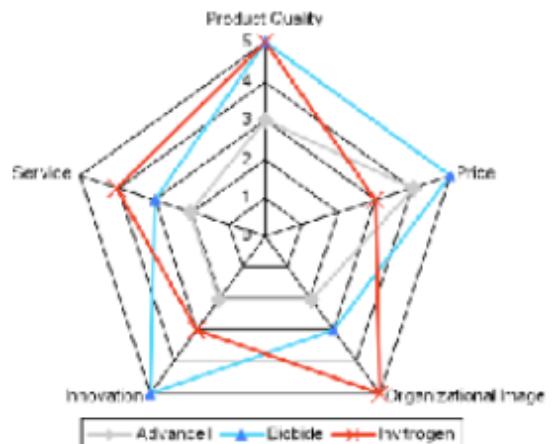
• Posicionamento e Diferenciação

- Identificar os atributos relevantes - os atributos mais importantes para a decisão do consumidor
- Avaliar os competidores baseado nesses atributos
- Definir o posicionamento baseado nos mesmos atributos, de uma forma que diferencie face aos competidores e que faça sentido para os consumidores.

Mapa de posicionamento Perceptual



Radar de Posicionamento



Nota: O mapa de posicionamento perceptual é para B2C e tem 2 atributos.

O radar de posicionamento é para uma análise B2B e tem 5 atributos.

- **O Positioning Statement**

As Marcas/Produtos/Linhas de Produtos têm que responder a algumas questões básicas quando estão a fazer o positioning statement (afirmação de posicionamento):

- A marca/produto é para quem? - **Target Market** (aquele que escolhemos para segmentar o mercado e decidirmos quais os segmentos que vamos servir. Quando descrevemos para quem é a marca usamos os critérios de segmentação ou outras características do(s) segmento(s))
- A marca/produto é o quê? E é contra quem? - **Frame of Reference** e categoria subjetiva
- A marca/produto dá qual benefício? Qual é a promessa da marca? - **Point of Difference dos competidores** (deve ter em atenção também qual é o Point of Parity, apesar de este não estar presente no positioning statement)
 - POD baseado em benefícios Funcionais (Ex.: "Temos a maçã mais verde")
 - POD baseado em benefícios Emocionais (Ex.: "A maçã que lhe dá mais prazer")
 - POD baseado em benefícios de Auto-Expressão (Ex.: "Maçã de Alcobaça que o faz o verdadeiro patriota")
- A marca/produto pode afirmar que é melhor do que as outras marcas em certo aspeto porquê? - **Reason to Believe** (Ex.: Estudos que comprovam a nossa promessa)

Exemplo com as bolachas Grays:

Para... Pessoas que proativamente previnem a saúde, 25-40, que querem fazer tudo o que puderem para a sua saúde em geral → **Público-alvo**

A Bolacha Grays é... Uma bolacha saborosa com pouca gordura → **Categoria - Enquadramento de Referência**

Que... Fornece o melhor sabor prazenteiro mas livre de sentimentos de culpa de modo a que possa controlar a sua saúde → **Benefício/promessa racional/emocional**

E isso porque...

Em testes cegos a bolacha Grays igualou os líderes em sabor mas só tem 100 calorias e 2g de gordura.

Num estudo durante 12 semanas, os consumidores que comeram Grays uma vez por noite como sobremesa conseguiram perder 1 kg.

Grays usa apenas ingredientes naturais → **Reason to believe**

- **Análise Competitiva**

Para podermos definir o nosso posicionamento temos que saber tudo sobre os competidores nomeadamente:

Análise mais genérica

Descrição	Competidor A	Competidor B	Minha empresa
Dados gerais: vendas, QM, etc			
Target			
Produto/Portfolio			
Marcas			
Comunicação			
Preço			
Canais de Distribuição			
(...)			

Análise específica de aspectos táticos - exemplo distribuição

Descrição	Competidor A	Competidor B	Minha empresa
Lojas próprias			
Supermercados e hipermercados			
Loja Online/e-commerce			
Quiosques			
(...)			

Análise específica de aspectos táticos - exemplo comunicação digital

Descrição	Competidor A	Competidor B	Minha empresa
Facebook			
Instagram			
Twitter			
Site			
(...)			

Análise das estratégias e posições competitivas

Descrição	Competidor A	Competidor B	Minha empresa
Objetivos			
Estratégias seguidas			
Forças			
Fraquezas			
Reacções habituais			
Posição competitiva *			
(...)			

* Posições Competitivas: Líder de Mercado, Desafiador de Mercado, Seguidor de Mercado, Explorador de Nichos

- **Estratégias Competitivas**

Estratégias de líder de mercado

- Expandir a procura total;
- Proteger quota de mercado;
- Expandir quota de mercado (first mover advantage).

Estratégias de desafiador de mercado

- Atacar o líder de mercado;
- Assumir a liderança de mercado;
- Lutar por maior quota de mercado (second mover advantage);
- Desafiar empresas do mesmo tamanho (ataque frontal vs ataque indireto).

Estratégias de seguidor de mercado

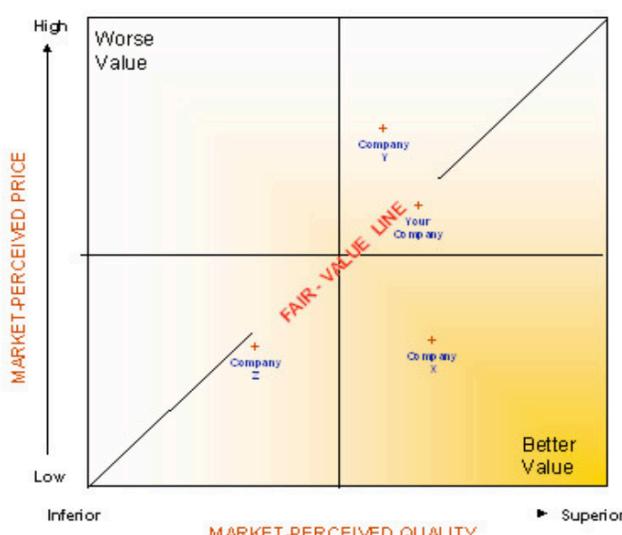
- Copiar ou melhorar os produtos do líder;
- Seguir de perto de modo a ganhar consumidores mas evitando a retaliação.

Estratégias de explorador de nichos

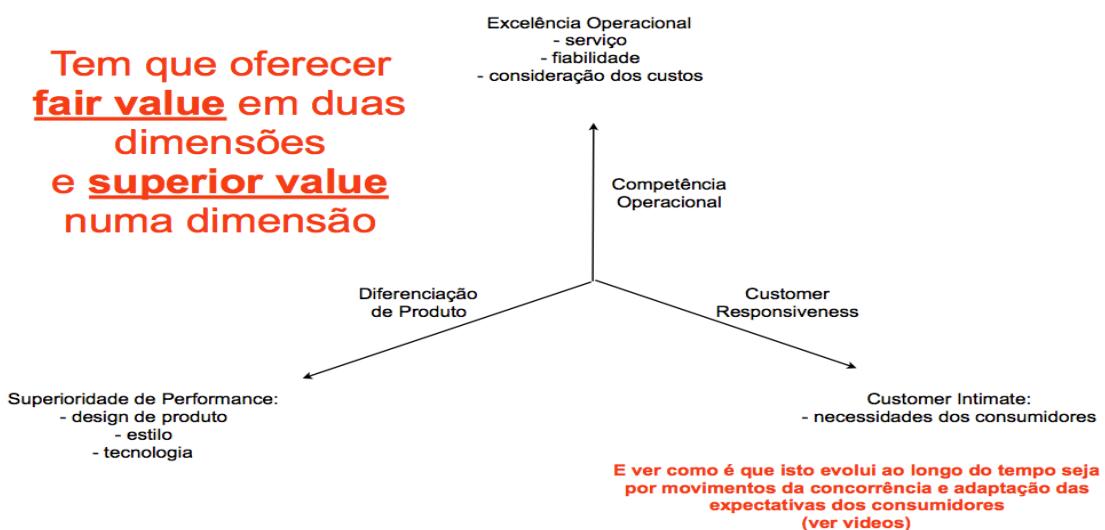
- Target sub-segmentos tão bem de modo a preencher as necessidades melhor do que qualquer outro player e tendo assim margens superiores (over volume)

Para definir a estratégia competitiva, temos que:

- Selecionar os competidores a atacar ou a evitar: competidores fortes ou fracos, competidores próximos ou distantes, competidores bons ou maus.
- Estratégias competitivas básicas: liderança de custos global, diferenciação, focus (...)
- Enquadramento teórico de Wharton: excelência operacional, customer intimacy, liderança de Produto



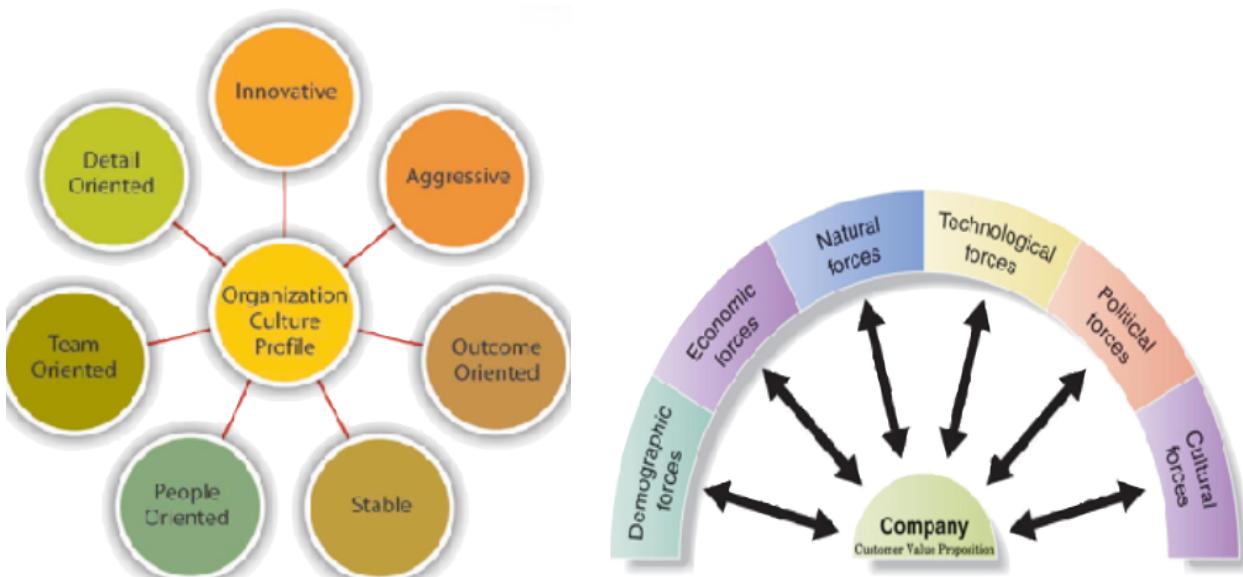
**Tem que oferecer
fair value em duas
dimensões
e superior value
numa dimensão**



❖ Estratégias Competitivas

- **Como definir objetivos, direção e suporte?**

Para definir objetivos, direção e suporte é necessário analisar a situação atual da empresa, compreender e conhecer os consumidores e ter em conta o Unique Point of Difference (aquele fator que distingue a empresa das restantes empresas concorrentes). Isto implica olhar para os competidores e a posição competitiva da empresa, a forma como a empresa age e a cultura e, ainda, olhar para a posição da empresa.



- **Os Objetivos do Plano de Marketing**

Os objetivos do plano de Marketing têm que ser específicos, mensuráveis, atingíveis, relevantes e com limite temporal.

Para além disso, os objetivos devem ainda:

- ser consistentes com a missão e os objetivos gerais
- ser consistentes com a análise do ambiente interno
- serem apropriados à luz das oportunidades e ameaças

Estes objetivos devem assumir a forma correta de modo a que a empresa possa fazer gestão por objetivos (Management by Objectives)

Exs.:

Objetivo 1 - Aumentar as vendas em 12 meses. – Não é específico nem mensurável (quanto querem que aumente?)

Objetivo 2 - Aumentar a quota de mercado para 20% em 2017. – Não sabemos se é atingível (Depende da quota de mercado que temos inicialmente)

Objetivo 3 - Entrar no mercado das crianças em 2017. – Não é quantificável nem se sabe se é relevante.

Objetivo 4 - Melhorar a nossa imagem de marca. – O que é “melhorar”?

- **Tipo de Objetivos**

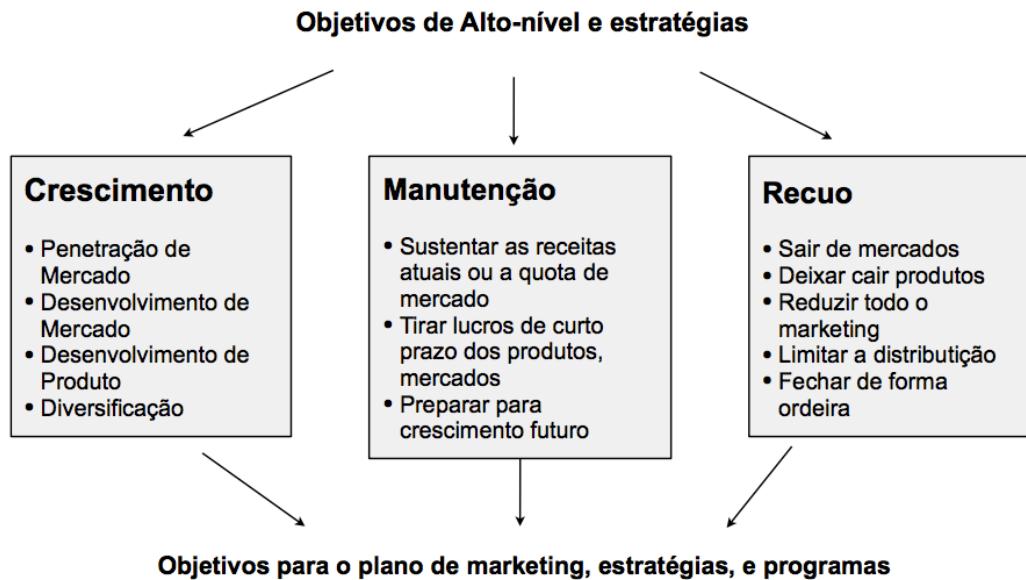
Marketing
• Relações com os consumidores
• Relações com os canais
• Desenvolvimento de produtos
• Quota de mercado

Financeiros
• Receita das vendas por produto
• Receita das vendas por canal
• Breakeven por produto
• Retorno do investimento
• Rentabilidade

Societários
• Operação mais verde/ limpa
• Envolvimento com a comunidade
• Fontes sustentáveis de fornecimento
• Atividades de Caridade

Nota:

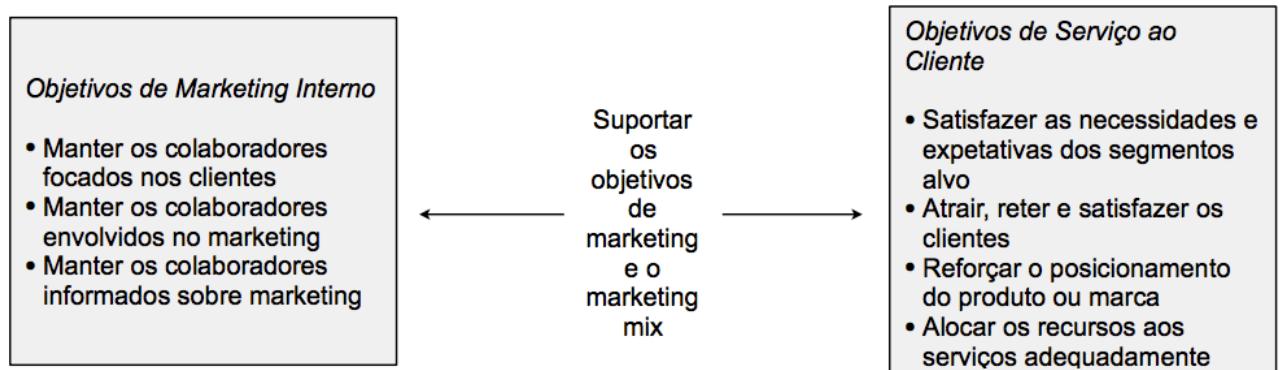
- Comprar fornecedores: integração a montante
- Crescer através de canais de distribuição: integração a jusante
- Comprar competidores: integração horizontal (Ex.: Facebook e WhatsApp)



Nota:

- Desenvolvimento de Produto – Cria produtos novos no mercado em que já estava
- Desenvolvimento de Mercado – A empresa expande-se para outro mercado

- **O Suporte de Marketing**



- **A Direção de Marketing**

1. Análise da Gama de Produtos e tomada de Decisões Estratégicas

2. Opções Estratégicas de Base:

- Diferenciação - Domínio pelos Custos - Concentração ou Focus

3. Estratégias de Crescimento:

I. Crescimento Intensivo no seio do mercado de referência:

- Estratégias de penetração
- Estratégias de desenvolvimento pelos mercados
- Estratégias de desenvolvimento pelos produtos

II. Estratégias integradoras de Crescimento no seio da fileira industrial:

- integração a montante
- integração a jusante
- integração horizontal

III. Estratégias de Crescimento pela Diversificação com Crescimento fora da Fileira Industrial:

- diversificação concêntrica
- diversificação pura

4. Opções Estratégicas de Base:

- Estratégias do Líder
- Estratégias do Desafiador/ Challenger
- Estratégias do Seguidor - Estratégias do nicher/especialista

5. Estratégias de Desenvolvimento Internacional:

- Objetivos do desenvolvimento internacional
- Modalidades do desenvolvimento internacional
- Etapas do desenvolvimento internacional
- Dinâmica da estratégia internacional

A direção depende da orientação da empresa

		Customer-centred	
		Não	Sim
Competitor-centred	Não	Product orientation	Customer orientation
	Sim	Competitor orientation	Market orientation

A direção depende também de outros fatores. Temos agora em atenção a **Matriz ADL**:

		Fase do ciclo de vida da indústria			
		Embrionária	Crescimento	Madura	Envelhecida
Posição competitiva	Dominante	Esforço máximo para quota. Manter a posição	Manter posição. Manter quota	Manter posição. Crescer com a indústria	Manter posição
	Forte	Tentar melhorar posição. Esforço máximo para quota	Tentar melhorar posição. Esforçar por aumentar quota	Manter posição. Crescer com a indústria	Manter posição ou Harvest
	Favorável	Esforço máximo ou seletivo por quota. Tentar aumentar quota de forma seletiva	Tentar melhorar posição. Esforçar por aumentar quota	Proteger ou manter. Encontrar nicho e tentar protegê-lo	Harvest or phase out withdrawal
	Razoável	Tentativa de melhorar seletivamente a posição	Encontrar um nicho e protegê-lo.	Encontrar nicho e aguentar, ou saída faseada	Saída faseada ou abandono
	Fraca	Melhorar ou abandonar	Dar a volta ou abandonar	Reviravolta, desistência não assistida.	Abandonar

É preciso ter em conta também o risco que queremos assumir, usando a **Matriz de Ansoff**:

Mercados	Novos	Desenvolvimento de marca	RISCO Diversificação
	Existentes	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de produto
	Existentes	Novos	
Produtos & Serviços			

Exemplos:

Formas Luso

Os problemas das Formas Luso (desenvolvimento de produto em 2006) eram o facto de ser percepcionado como água com sabores, o consumidor não perceciona como credível o benefício de redução do apetite e o consumo do produto dependente de campanha estar no ar (assim que a campanha deixou de passar na televisão, as vendas tiveram um grande declínio)

Houve ainda o desenvolvimento de mercado e a penetração de mercado através do alargamento para o consumidor masculino e de uma nova explicação do benefício associado à perda de peso

A estratégia assentou em:

- Demonstrar os resultados através de estudo realizado propositadamente mas por entidade independente = está cientificamente comprovado
- Utilizar testemunhos reais
- Demonstrar o benefício, ou seja, explicação de como se processa a perda de peso através da redução do apetite

Havaianas

As Havaianas eram associadas a um produto básico para uma classe social baixa. Assim, a marca adotou várias estratégias para aumentar o seu poder:

Desenvolvimento de Mercado - uso de celebridades

Desenvolvimento de Produto - havaiana city

Desenvolvimento de Mercado - internacionalização

Desenvolvimento de Produto - inovações

(Caso Enterprise Rent a Car em Anexos.)

ANEXOS

(Informamos que a análise dos casos de estudo aqui feita é uma análise muito sucinta. Aconselhamos que leiam os casos de estudo e completem com mais informação.)

- Caso Network Rail -

Empresa que produz a infraestrutura ferroviária no Reino Unido.

Q1: Identificar os competidores da Network Rail e ver se eles representam uma O ou uma T.

Não têm competidores diretos pois têm o monopólio dos comboios. Mas podem ter competidores indiretos no mercado dos transportes públicos (autocarro, avião, carro, ...). A existência destes competidores pode ser uma ameaça ou uma oportunidade.

Ameaça – Ex.: Dificuldade em alterar os itinerários do comboio enquanto que de carro podemos ir onde queremos.

Oportunidade – Ex.: O carro é dispendioso para certas viagens, o que leva a que seja mais vantajoso usar o comboio.

Q2: A segurança é uma S, W, O ou T?



Se for uma atividade totalmente regulável, a empresa só segue orientações superiores (Externa). Em contrapartida, a empresa pode ter uma certa liberdade (Interna).

Em relação à força (Strength), a empresa tem feito obras para aumentar a segurança. E em relação à fraqueza (weariness), já houveram acidentes. → Leva-nos a opiniões subjetivas pois não temos a certeza para escolher uma (Continuamos sem saber se a segurança é uma força ou uma fraqueza para a empresa).

Em relação ao âmbito externo e a uma ameaça, temos, por exemplo, os comunicados que alertam para o terrorismo em comboios.

Q3: Como é que a empresa está em termos de saúde financeira?

Os lucros da empresa são para reinvestir na rede ou para cumprir no serviço de dívida.

Q4: Considerando os aspectos económicos identificar se eles são uma S, W, O ou T, para 2 cenários, no momento do caso (2006) e agora.

Quando a economia está “boa”, aumenta a procura. Assim, o aumento do rendimento é uma oportunidade.

Em 2006, havia um bom ambiente económico (Fator externo – Oportunidade)
A crise afetou todos os países mas o Reino Unido foi o menos afetado.
Hoje, o Brexit leva à incerteza no ambiente económico (Ameaça).

Q5: Considerando a mudança nos estilos de vida, como considera que isso afetará a empresa (fatores sócio-culturais)?

Curtas distâncias -> Mais transportes públicos – (+) Oportunidade
Longas distâncias -> Mais avião – (-) Ameaça

Q6: Considera que esta é uma boa análise PESTEL?

Não! Só enumeram factos. No entanto, surgem dúvidas e a análise é subjetiva.

- Caso Hewden -

Q1: Explicar as forças identificadas na página 1 - porque é que são forças?

Há 5 forças.

Por exemplo, “Market Leading training and development opportunities” explica-se porque sabemos que as outras empresas no Mercado querem os trabalhadores da Hewden.

Q2: Explicar o que é que querem dizer com USP na página 2? Há alguma relação entre uma USP e uma Proposta de Valor/Promessa?

USP (Unique Selling Proposition) é aquilo que se destaca no produto (apenas uma coisa). É “o” argumento para a venda, ou seja, um benefício do produto.

Já a Proposta de Promessa pode ter mais do que um benefício.

Q3: Considerando a mudança que a gestão operou na força de trabalho (page 3), é uma S, W, O ou T?

Interno (gestão)



Força: Mudança na gestão → Modernização da Empresa

Fraqueza: Os trabalhadores podem não se adaptar a estas mudanças

Q4: Na página 4 indicam que os competidores estão interessados em contratar os seus empregados. É uma ameaça? Como é que a Hewden combate isto?

É uma ameaça. Como a Hewden tem um plano de formação, os competidores querem estes trabalhadores qualificados.

Para combater isto, a Hewden pode dar prémio, criar restaurantes de alta qualidade e baixos preços na empresa aumentar remunerações, etc.

Pode ainda mostrar aos trabalhadores que são a única empresa que oferece planos de formação aos trabalhadores e que, caso mudem para outra empresa, em pouco tempo ficarão "obsoletos".

Q5: Que tipo de atividades são as apresentadas na página 4 (charitable work, volunteering opportunities, etc). Estas atividades são S, W, O ou T?

Interno – Força -> Fator de motivação para os trabalhadores.

É importante que a empresa tenha em conta o Corporate Social Responsibility (CSR) mas sempre sendo genuína.

Q6: Porque é que o artigo está a explicar a forma como ultrapassa Fraquezas e Ameaças? Há alguma intenção por trás da realização de um caso como este para ser um caso académico discutido em sala de aula?

Têm como objetivo passar uma boa imagem da empresa, ou seja, a ideia que ultrapassa os seus obstáculos.

- Caso Evian -

Evian é uma marca de água premium presente em todo o mundo, com especial impacto na França.

Atualmente, há outras marcas que assumem ser puras e frescas e cada vez mais ganham as águas mais baratas.

Nota: Percepção vs. Realidade

A marca pode ter a realidade (serem a marca mais pura, por exemplo) mas os consumidores não terem essa percepção da marca.

Assim, a Evian necessitava de uma estratégia diferenciadora.

Através de estudos de mercado, perceberam que a água é sempre associada à saúde e ao bem-estar, sendo que o objetivo atual é o rejuvenescimento.

Deste modo, a Evian adotou uma estratégia de marketing que foi de encontro a estas necessidades dos consumidores, tendo como slogan: "Evian. Your natural source of youth."

- Caso Kellogg's -

Q1: Qual foi o problema de marketing que criou a necessidade desta pesquisa de mercado?

O crescimento em mercado maduro obriga ao lançamento de produtos novos e diferenciados. Para implementar estes novos produtos, é necessário fazer estudos de mercado para avaliar se é ou não uma boa opção.

Q2: Quais são as vantagens e desvantagens de lançar um novo produto vs criar uma extensão de marca? Concorda com a Kellogg's?

Novo Produto	vs.	Extensão de Marca
Ex.: Produto novo com sabor a avelã		Ex.: Corn Flakes com sabor a avelã
Os consumidores dão mais valor porque é algo novo e inovador.		Acarreta menos investimento. Maior taxa de sucesso e riscos mais controlados. No entanto, se for um insucesso, a marca mãe pode sair danificada.

Q3: Na fase 1 da pesquisa “captured the attitudes and feelings of consumers...”. É suficiente ter atitudes positivas e sentimentos para ter um sucesso?

Fases de adoção de um produto:

Cognitiva atitudinal: Opinião formada sobre o produto.

Preço: O que faz com que compre ou não, apesar de ter uma atitude positiva em relação ao produto.

Comportamental: Compro ou não? Consumo ou não?

Q4: A Kellogg's usou sempre pesquisa qualitativa antes de pesquisa quantitativa. Faz sentido?

Pesquisa quantitativa – Poucas perguntas, muitas pessoas. Baseado na pesquisa qualitativa. Ex.: Inquéritos

Pesquisa qualitativa – Menos pessoas, o que nos dá uma base para a pesquisa quantitativa. Conhecimento maior sobre o fenômeno. Ex.: Dinâmica de grupo

Q5: Quais foram os resultados depois da fase 2? Qual é a diferença entre a fase 2 e a fase 4?

Na fase 2 – Mostrar embalagens e a pessoa diz qual gosta mais. Esta fase simula a situação de loja (a escolha de uma embalagem) → Taxa de 1ª Compra

Na fase 4 – A pessoa experimenta o produto e dá feedback. Serve para saber quantas pessoas gostam o suficiente do produto para o voltar a comprar → Taxa de Recompra

- Caso Nivea -

Q1: A empresa identifica que está em 3 product segments (protection, after-sun e self-tan). Estes são verdadeiros segmentos? Justifique a sua resposta.

Os product segments definidos pela empresa são categorias de produtos, ou seja, estão relacionadas com as características dos produtos.

Assim sendo, não são verdadeiros segmentos uma vez que os segmentos que retratamos são de consumidores e não de produtos.

Q2/Q3: Quais foram os critérios de segmentação usados pela Nivea para segmentar o mercado? Quais foram as variáveis de segmentação usadas pela Nivea para segmentar o mercado?

Critérios demográficos – Género e fase do ciclo de vida (Adults with kids)

Atitudes(critério comportamental) – Ocasão de compra e benefícios procurados.

Q4: Considera que esta segmentação é uma boa segmentação? Justifique a sua resposta.

Temos uma boa segmentação se se verificarem os 5 tópicos: mensurável, acessível, substancial, diferenciável e acionável.

A segmentação é mensurável se conseguimos fazer um estudo e temos respostas relativamente estáveis dos consumidores. Neste caso é possível distinguir os vários grupos e, portanto, a segmentação passa neste ponto.

Não temos dados suficientes para saber se a segmentação é acessível.

A segmentação não é substancial uma vez que há um grupo muito pequeno e para ser substancial teríamos que ter muitos consumidores em cada segmento.

Logo, não temos uma boa segmentação.

Q5: Qual foi a estratégia de targeting usada pela Nivea?

Temos vários tipos de targeting possíveis: Marketing indiferenciado, Marketing diferenciado, Marketing concentrado e Micro Marketing.

A Nivea adotou a estratégia de Marketing diferenciado.

- Caso Enterprise Rent a Car -

Q1: O que é uma estratégia de marketing? (Página 1)

No fundo, é usar tudo aquilo que a empresa faz para criar valor para os outros (Takeovers). É criar os meios para atingir os objetivos de marketing.

Q2: Quais das estratégias da Matriz de Ansoff é que a empresa tem seguido? Na sua opinião qual a razão para optar por estas estratégias? (Página 2)

Tem seguido 3 das 4 estratégias de Ansoff. A única que não fazem é a penetração de mercado (vender produtos atuais a preços atuais). A penetração de mercado implica promoções e a empresa não quer baixar as suas margens e preços.

Q3: Mostre com exemplos como é que o desenvolvimento de produtos a nível local ajuda a organização a responder às necessidades do ambiente local.

Dá autonomia total aos seus managers a nível local para inovarem livremente. Os desenvolvimentos a nível local são comunicados dentro da empresa que depois partilha essas ideias novas com os restantes locais.

Q4: Explique de que forma a estratégia de diversificação da matriz de Ansoff difere das outras três estratégias.

Tem mais riscos porque é tudo novo. Não há relação com aquilo que já se fazia. Estamos perante novos produtos e novos mercados.