



MARKETING E SEGMENTAÇÃO NA ATUALIDADE: REVISÃO TEÓRICA SOBRE OS 4PS

Davi Jeremias da Silva Moura

Bacharel em Comunicação Social pela Universidade do Estado do Rio Grande do Norte – UERN – com habilitação em Publicidade e Propaganda. Pós-graduado em Estratégias de Negócios pela Universidade Potiguar – UnP.
E-mail: davijeremias@hotmail.com.

Ana Beatriz Alves de Araújo

Bacharel em Comunicação Social pela Universidade do Estado do Rio Grande do Norte – UERN – com habilitação em Publicidade e Propaganda. Mestranda do Programa de Pós-graduação em Ambiente, Tecnologia e Sociedade – UFERSA.
E-mail: beatrizufersa@gmail.com.

ENVIO EM: Novembro de 2013

ACEITE EM: Novembro de 2013

Resumo: Sabe-se que o Marketing é um dos setores empresariais que ganhou destaque nos últimos tempos, especialmente com o advento das redes sociais, da Internet 2.0 e das novas tecnologias. Os 4Ps do Marketing continuam fortes e, ainda, referenciados como fontes teóricas e práticas para os estudiosos e trabalhadores da área. É o Marketing que, utilizando seus conceitos de Produto, Preço, Praça e Promoção, tem a missão de encantar e seduzir o consumidor para consumir e fazer a máquina capitalista continuar funcionando. Este artigo faz uma revisão teórica sobre os 4Ps e os principais autores, como Kotler (1998, 2006), Lacombe (2009) e Grönroos (2009).

Palavras-chave: Marketing. Segmentação. 4 Ps.

MARKETING AND SEGMENTATION IN THE NEWS: THEORETICAL REVIEW ON THE 4PS

Abstract: It is known that Marketing is one of the sectors that has gained prominence in recent times, especially with the advent of social networks, the 2.0 Web and new technologies. Despite all this, the 4Ps of Marketing are still strong and referred to as theoretical and practical sources for scholars and workers in the area. It's Marketing that, using the concepts of Product, Price, Place and Promotion, has the mission to charm and seduce the consumer to consume and make the capitalist machine keeping running. This article makes a theoretical review of the 4Ps and major authors such as Kotler (1998, 2006), Lacombe (2009) and Grönroos (2009).

Keywords: Marketing. Segmentation. 4 Ps.



ABORDANDO O MARKETING

O marketing é o responsável por fazer os consumidores saírem satisfeitos do estabelecimento e retornar a ele. “Uma vez que se consegue mantê-los, o próximo passo do marketing é fazer com que cada cliente atendido retorne sempre” (SILVA, 2002, p. 4). Para que isso aconteça, a base de tudo está em uma boa administração de marketing. Lacombe (2009) define esse termo da seguinte forma:

Diagnóstico mercadológico; determinação das metas de marketing; planejamento, implementação e controle dos programas destinados a criar, desenvolver e manter trocas com os clientes, para atingir objetivos da empresa. Abrange desde o desenvolvimento de produtos até o fechamento de negócios com os clientes. O mesmo que administração mercadológica (LACOMBE, 2009, p. 16).

Para funcionar, o marketing necessita, além de uma boa administração, uma boa assimilação por parte de todos da empresa. Funcionários, chefes, gerentes, todos devem estar em consonância com a administração recorrente. A visão de Grönroos (2009) é que o marketing é um conjunto de ideias que deve ser integrado por toda a organização e supervisionado pela alta administração.

Uma das ferramentas que o marketing utiliza para que a empresa seja bem vendada é a análise SWOT. Nessa análise, que é a sigla para forças, oportunidades, fraquezas e ameaças, há “a avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças [...] Envolve o monitoramento dos ambientes externo e interno” (KOTLER; KELLER, 2006, p.50). Com posse de todas essas informações sobre o próprio negócio, é mais seguro aventurar-se pelo mercado.

Ainda dentro desse contexto, da auto informação, o empresário tem que sempre estar em sintonia com o macro e microambiente. “Uma unidade de negócios tem de monitorar importantes forças macroambientais [...] e significativos agentes microambientais [...] que afetam sua capacidade de obter lucro” (KOTLER; KELLER, 2006, p.50). Há vários que devem ser levados em conta, mas dois deles são essenciais: o ambiente econômico e o sociocultural.

De nada adianta a marca adotar uma linha de comunicação eficiente e possuir informação sobre si mesma, mas não conhecer a situação econômica de seu mercado. Kotler e Keller (2006) ressaltam que o poder de compra em uma economia depende da renda, dos preços, da poupança, do endividamento e da disponibilidade de crédito. Todos os fatores mencionados devem ser levados em consideração, visto que são, diretamente, proporcionais ao lucro da empresa.

No ambiente sociocultural, “as pessoas absorvem, quase que inconscientemente, a visão de mundo que define seu relacionamento consigo mesmas, com outras pessoas, com organizações, com a sociedade, com a natureza e com o universo” (KOTLER; KELLER, 2006, p.86). Ainda relacionado à identidade e à imagem, só que relativas ao público consumidor, destaca-se que é relevante, para este, como ele é visto. E essa necessidade é identificada pelo marketing.

O marketing é um meio para identificar as necessidades do consumidor e saciá-las. É um “processo social e gerencial através do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo que desejam e de que necessitam, criando e trocando produtos e valores uns com os outros” (KOTLER; ARMSTRONG, 1998, p.3). As relações indivíduo-empresa e indivíduo-sociedade são contínuas, uma vez que o consumo, também, é contínuo.

No que se diz respeito à relação indivíduo-empresa, é imprescindível que a empresa obtenha o máximo de informações sobre o cliente/público-alvo que pretende



atingir. Essas informações, em muitos casos, são obtidas através da interação com seu cliente. Segundo Rizzo (2005), é por meio de interações com esse cliente, que a empresa pode aprender como ele deseja ser tratado. Esse conhecimento é essencial, pois faz com que a empresa tenha várias opções para satisfazer seu público.

Para ilustrar a situação, há um caso nacional bastante conhecido: as sandálias Havaianas. Inicialmente, elas eram, apenas, uma opção barata no segmento dos calçados, nem mesmo se caracterizando como peça importante do vestuário. Com o passar do tempo, foi se tornando comum o seu uso por celebridades e em diversas situações fora do comum.

Em todo lugar, era possível se ver as Havaianas. Seu slogan pertinente “todo mundo usa” acabou se tornando verdadeiro. É possível ver o consumidor vestindo as sandálias no shopping, na praia, na cidade, em casa e, até mesmo, nas passarelas. O frisson foi ainda maior, quando celebridades começaram a utilizá-la.

A marca, entendendo a proporção que seu produto estava tomando, resolveu estudar seu consumidor e percebeu a diversidade que é possível se ter com uma sandália de plástico. Logo as versões coloridas, estampadas, novos modelos com amarras e até sandálias altas começaram a surgir. Ao analisar essa história, é possível perceber que “quanto mais a empresa sabe sobre as necessidades de seus clientes, mais valor a empresa tem para eles. Quanto mais a empresa entende e responde a essas necessidades, mais os seus serviços serão percebidos como diferenciados” (RIZZO, 2005, p. 14-15).

Essa relação indivíduo-empresa ou indivíduo-marca entrevê a discussão acerca do que seriam as reais necessidades e os desejos. “Necessidades são os requisitos humanos básicos [...], tornam-se desejos quando direcionadas a objetos específicos que possam satisfazê-las” (KOTLER; KELLER, 2006, p.22).

Fome, sede, sono são exemplos de necessidades que o ser humano tem continuamente e é função do marketing “a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais” (KOTLER; KELLER, 2006, p.4), justamente para despertar, no consumidor, a fome da marca X, a sede da marca Y ou o sono no colchão da marca Z.

Ilustrando a situação, é possível tomar como exemplo o segmento de calçados. O objetivo real de um par de sapatos é, apenas, proteger os pés das intempéries do tempo e do local, como cacos de vidro, terra quente, entre outros. O marketing desperta o desejo, baseado na necessidade aparente de que o consumidor possua calçado de marca A ou B, já que agrega valores e modifica a forma como o mesmo é visto.

A partir do aticamento de tais desejos, surgem os gostos e preferências, estes ligados à situação financeira. O consumidor, diante de sua relação com determinada marca, pode escolher só consumir aquela marca, mesmo que isso implique na privação de certos benefícios por um tempo.

Voltamos ao ponto discutido anteriormente, que o consumidor está mais consciente e crítico sobre em que vai investir seu dinheiro e isso determina o consumo dos produtos de certas categorias. Kotler e Keller (2006) mencionam que, de acordo com as preferências e os gostos das pessoas, o poder de compra é direcionado para determinados bens e serviços em detrimento de outros, o que acaba tornando certas marcas/empresas líderes no seu segmento.

ANÁLISE DO AMBIENTE

Além das preferências e gostos pessoais, são vários os fatores que determinam onde e como as empresas e suas marcas devem atuar, de acordo com seu consumidor. Os chamados ambientes de consumo se dividem em competitivo, cultural, demográ-

fico e econômico e têm igual importância no que diz respeito aos fatores diretamente ligados ao consumo.

Ao se instalar em determinado local, a empresa tem que levar em conta os ambientes mencionados anteriormente, especialmente a concorrência. Caldas; Godinho (2007) explicam que, no ambiente econômico atual, a concorrência está, cada vez mais, acirrada, mais forte, bem organizada e disposta a criar o maior volume possível de dificuldades para a entrada de novas marcas.

Segundo Lacombe (2009), o ambiente competitivo é o que circunda a empresa e compreende todas as organizações, fornecedores ou clientes que são ou podem vir a ser concorrentes diretos. Esse é um dos fatores a que o empresário deve estar atento, pois pequenos deslizes, sejam no atendimento, nos produtos, sejam na execução do serviço, podem ser cruciais, fazendo com que a empresa perca o seu cliente para a concorrência. “Na era do posicionamento [...] uma posição deve levar em consideração não somente os pontos fortes e fracos de uma companhia, mas também o cenário da concorrência” (SERRALVO; FURRIER, 2004, p. 4).

Outro grande fator de consumo é o ambiente cultural. É nele, que se encontra toda a gama de tópicos culturais, como, por exemplo, as crenças e as religiões. Também se insere, aqui, o fator educação que, em um comparativo com os níveis da Europa e Estados Unidos, o Brasil, como país emergente, ainda se mostra um pouco deficiente. A empresa também deve estar atenta, visto que “está intimamente relacionada aos ambientes social e demográfico” (LACOMBE, 2009, p. 29).

No ambiente demográfico, é que se encaixa o maior número de fatores. Lacombe (2009) menciona que estão inclusos o número de pessoas na população, sua distribuição etária, geográfica, além dos índices de natalidade e mortalidade, as etnias e sua diversidade etc. Esse fator, no Brasil, é bastante abrangente. Nosso país é conhecido pela sua diversidade. Fazendo um comparativo entre as regiões, levando em conta somente o fator clima, por exemplo, o Nordeste é o extremo do Sul, e tudo isso em um mesmo país.

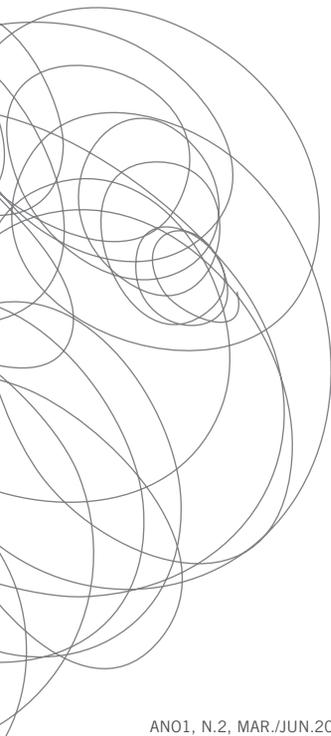
O último deles, e um dos mais levados em consideração, é o ambiente econômico. É daí que partem todas as preocupações no que se diz respeito ao dinheiro. Em uma sociedade capitalista, a moeda é o principal fator, quando se vai abrir uma empresa. Vários tópicos são pontuados aqui. Lacombe (2009) cita o nível de desenvolvimento econômico, a infraestrutura econômica à disposição das empresas e da população, a inflação, o estágio do ciclo de negócios ou ciclo econômico, a renda da população e sua distribuição etc.

Para avaliar tais ambientes, é necessário um profundo estudo de mercado. Hitt (2008) enumera 4 componentes, que são os passos para a análise do ambiente externo em geral:

O primeiro deles é o escaneamento. Nessa fase, cabe ao empresário/gestor de marcas identificar os sinais primordiais de mudanças e tendências do ambiente. Em outras palavras, as mudanças iminentes devem ser observadas para que a empresa se adequar. Em Mossoró, um sinal claro dessa mudança brusca foi a instalação de vários grandes empreendimentos na cidade, tais como hipermercados, shopping centers, condomínios, etc.

Logo em seguida, temos o monitoramento. A observação constante das novas mudanças no mercado vai propiciar ao gestor entender melhor o que se passa e captar qual a melhor forma de adequar-se.

Após isso, há a previsão. Essa foi a parte inicial do projeto de mudança: o planejamento. Os resultados antecipados devem ser projetados com base no monitoramento feito anteriormente. Basicamente, trata-se de uma visão futura de como tudo vai ficar após a implementação de tais mudanças.



Por último, há a avaliação. Nessa fase, é que se determina o momento e a importância das mudanças. Deve-se levar em conta o ambiente interno da empresa e checar qual a melhor hora na implementação das modificações. Por exemplo, não é viável realizar comunicação de massa, enquanto o ponto de venda não estiver totalmente pronto para receber o consumidor.

A relação meio/ambiente/sociedade – consumidor e vice-versa – é determinante para a marca. A partir dessa análise geral, é que a empresa deve planejar sua marca para atingir objetivos, estes que inclui como o público vai enxergar a marca em questão. “Uma marca é um bem intangível, de valor e que deve ser gerenciado de forma cuidadosa, inteligente e principalmente de maneira estratégica, pois é através da marca que a empresa acumulará melhores resultados para os seus acionistas” (CALDAS; GODINHO, 2007, p.5).

SEGMENTAÇÃO: ABORDANDO AS CLASSES ECONÔMICAS

Segmento é um agente facilitador para que a marca/empresa visualize, em um determinado grupo de pessoas, uma potencial chance de crescimento. “A segmentação envolve dividir o mercado de clientes em potencial em subgrupos homogêneos, que podem ser diferenciados quanto aos seus padrões comportamentais, atitudes, características demográficas, perfil psicográfico, etc” (STERNTHAL; TYBOUT, 2001, p.27).

A segmentação diz respeito a: onde, com quem e por quem a empresa vai competir, discorrem Oliveira e Campomar (2007). Ou seja, ela marca um limite bastante coeso em relação ao objetivo da empresa. Dentro dessa definição de público, surge o conceito de classe social, que é um dos principais fatores que ajuda no processo de segmentação.

Classe social é um importante tópico que define o público. São divididos em cinco níveis de renda: A, B, C, D e E. Lacombe (2009) explica que classe social é cada uma das divisões de uma sociedade em categorias, relativamente, grandes e estáveis, cujos membros têm valores, interesses, nível socioeconômico, status e comportamentos semelhantes. Isso prova que tal conceito é bastante utilizado ao se definir um segmento. Lacombe (2009) também exemplifica melhor cada uma delas abaixo:

A classe A corresponde às classes alta e média alta, que compreende, em geral, os executivos e os profissionais liberais bem-sucedidos. Esse nível consome marcas de luxo. Para ilustrar, podemos citar as seguintes marcas brasileiras: H. Stern, com suas joias caríssimas; Daslu, de vestuário; Copacabana Palace, do segmento hoteleiro; Cyrela, construtora de imóveis.

A classe B corresponde à classe média, que compreende, em geral, os profissionais liberais médios e os funcionários administrativos. Aqui, podemos destacar empreendedores bem sucedidos, funcionários de entidades federais, estaduais ou municipais com bons salários e empregados de estabelecimentos particulares com grandes cargos.

A classe C corresponde à classe média inferior, que compreende os supervisores de grupos, operários especializados, escriturários e outros. Nesse nível, ainda, estão inclusos alguns graduados. Hoje, podemos ver, cada vez mais, notícias na mídia sobre a classe C. Com os últimos programas do governo de aumento de salário, esta classe está, cada vez mais, aumentando seu poder aquisitivo.

A classe D é a classe operária, que compreende operários com pouca especialização e alguns biscateiros. Esse nível também começa a ser frequente na mídia. Ainda

sobre os programas do governo, seu nível de renda aumentou, o que a tornou uma fatia também ativa em relação ao consumo.

A classe E é a classe pobre, que compreende os marginalizados, os demais biscoiteiros e alguns aposentados que recebem um salário mínimo. Os sem-teto estão na classe E. Praticamente, o consumo, nessa faixa de renda, é para suprir as necessidades mais urgentes, principalmente de alimentação.

ESTRATÉGIAS DE DIFERENCIAÇÃO

Para atingir a liderança em seu segmento, a marca/empresa deve estar bem destacada no mercado, ou seja, deve adotar alguma estratégia de posicionamento eficaz. Segundo Hitt (2008), existem alguns modelos de estratégias a serem seguidas para se diferenciar da concorrência e se destacar no mercado, conseguindo um posicionamento bem definido:

A primeira delas é a estratégia de liderança em custos. “É um conjunto integrado de ações tomadas para produzir bens e serviços [...] ao menor custo em comparação com o dos concorrentes” (HITT, 2008, p. 105). Em suma, nesse tipo de posicionamento, o preço é o fator de diferenciação. É comum vermos tal ação no segmento varejista. Um exemplo interessante se dá nos hipermercados, onde há anúncios do tipo “batemos o preço da concorrência no caixa, basta trazer a oferta do concorrente”.

Logo em seguida, há a estratégia de diferenciação. “É um conjunto integrado de ações tomadas para produzir bens e serviços [...] que os clientes percebam como diferentes, de maneira que sejam importantes para eles” (HITT, 2008, p. 110). O fator de posicionamento, nesse caso, é o que há de diferente na empresa. Algo bastante recorrente na cidade de Mossoró-RN, que vem sendo utilizado como publicidade dentro dessa estratégia, é o GNV (gás natural veicular) congelado, que rende até 15% a mais do que o normal. É algo diferente que ocasiona benefícios ao cliente.

Há a estratégia integrada de liderança em custos/diferenciação. Esse tipo é bastante similar ao anterior, pois, também, trabalha com um segmento bem definido. O “objetivo é produzir eficientemente produtos com alguns atributos diferenciados” (HITT, 2008, p. 116). Nesse caso, há o estudo para sanar uma deficiência específica de um determinado nicho. Um exemplo, dentro do ambiente geográfico, é a utilização de placas para captação de energia solar em algumas cidades próximas mais quentes do nordeste brasileiro.

Ainda há a estratégia de foco. Tal estratégia é utilizada, quando as empresas “planejam usar suas competências essenciais para atender às necessidades de um determinado segmento ou nicho da indústria em detrimento de outros” (HITT, 2008, 113). Nesse caso, há a determinação de um segmento para atuar, respeitando suas características de destaque. Essa divisão é realizada de maneira bem clara nas revistas femininas. A Cláudia é destinada à mulher mais madura; a Capricho, à adolescente; a Gloss, à mulher mais jovem, entre várias outras existentes.

Kotler e Keller (2006) também sinalizam mais quatro estratégias de diferenciação:

- Estratégia de diferenciação baseada no produto - a qualidade depende do desempenho real do produto, mas, também, é comunicada pela escolha de sinais e dicas palpáveis. Nesse caso, a empresa se diferencia da concorrência, quando seu produto tem mais atrativo;
- Estratégia de diferenciação baseada nos funcionários - as empresas podem obter uma forte vantagem competitiva, mantendo seu pessoal bem treinado. O

atendimento personalizado e caloroso é fundamental em qualquer empresa. Como já mencionado, o foco atual de vendas é o cliente. É preciso muita atenção, fazer com que o cliente se sinta especial para voltar à loja. Além disso, bons treinamentos e capacitação de seus recursos humanos tornam a empresa atrativa. Desde a recepcionista até o presidente, todos devem estar capacitados a realizar sua função com primazia, além de saberem, exatamente, para quem e por que trabalham, sempre em consonância com a dinâmica da empresa;

- Estratégia de diferenciação baseada no canal - as empresas podem obter vantagem competitiva pela maneira como projetam a cobertura, a especialidade e o desempenho de seus canais de distribuição. A distribuição é um fator importante. Fazendo um paralelo com uma marca bastante conhecida, a Rede Globo de Televisão. A emissora tem sua marca bastante reconhecida, pois tem a maior abrangência de todas as redes de televisão do Brasil, atingindo, praticamente, a totalidade do território nacional;
- Estratégia de diferenciação baseada na imagem - os compradores reagem, distintamente, às imagens de diferentes empresas e marcas. Uma empresa que tenta manter sua imagem impecável, através de programas de Assessoria de Imprensa e Relações Públicas, está mais propensa a maior aceitação do público. Uma empresa que se mostra socialmente responsável e que apoia a cultura, como a Petrobrás, por exemplo, também se diferencia da concorrência.

A segmentação, as classes sociais e os ambientes de consumo são itens indispensáveis para auxiliar na definição do posicionamento de uma empresa/marca, assim como as estratégias de diferenciação dos mesmos. Além disso, há um “grupo de variáveis controláveis de marketing que a empresa utiliza para produzir a resposta que deseja no mercado-alvo” (KOTLER; ARMSTRONG, 1998, p.31), ou seja, o mix de marketing. Tais fatores, como já mencionado, são controláveis. Então, cabe, diretamente, à empresa saber como manipulá-los a seu favor. Esse mix é composto pelos 4Ps: produto, preço, praça e promoção.

PRODUTO

O produto é a base da empresa, o carro-chefe, sua razão de existir, visto que a mesma o oferece em troca do lucro. “Produto é a combinação de ‘bens e serviços’ que oferece ao mercado-alvo” (KOTLER; ARMSTRONG, 1998, p.31). Existem diversos produtos de várias categorias, mas é justamente a diferenciação associada aos outros P’s que os fará se destacarem.

A palavra produto, por si só, pode remeter à mercadoria final que é vendida por algum estabelecimento. Uma padaria tem o pão como seu produto principal, por exemplo. A relação com o produto é bem mais profunda do que o objeto de consumo final. Segundo McDonald (2004), um produto (ou serviço) é a experiência total do cliente ou consumidor ao tratar com uma organização. A padaria vende o pão, mas o produto vai ser a junção do atendimento, do ambiente, entre outros aspectos.

É interessante compreender que o produto, geralmente, vem acompanhado de um serviço. Ele não é simplesmente sua composição pura, mas um agregado de itens intangíveis que visam a conquistar clientes. “Um produto é mais do que apenas os materiais que o constituem, e um serviço é mais do que seu resultado final” (Stevens et al, 2004, p. 153). Um supermercado dispõe itens de compra nas prateleiras, mas o produto é a climatização do ambiente, o sorriso dos operadores da caixa, a entrega em sua casa etc.

Um produto, também, começa na opinião que um cliente tem sobre ele. Essa opinião é formada pela forma como a empresa se pronuncia, pela opinião de outras pessoas sobre aquele mesmo produto. O boca a boca é uma forte influência na determinação do que seja um produto. Nas palavras de Keller (2005), ele é a influência primária sobre o que os consumidores experimentam com a marca, o que eles ouvem de outros sobre a marca e o que a empresa pode dizer a eles sobre a marca, em sua comunicação.

Características visuais também compõem a concepção de produto. “Aspectos como a embalagem do produto, o nome da marca ou logotipo, a cor, quem mais poderia adquiri-lo e onde é adquirido fazem parte da percepção que o consumidor tem de um produto” (STEVENS et al, 2004, p. 153). A marca com fundo vermelho, tipografia branca e localizada em todas as partes do mundo é facilmente identificada. A Coca-Cola demonstra-se conhecida por vários outros elementos além do próprio líquido em si. Isso pode provar que o produto não é apenas o refrigerante, mas o conjunto de todos os seus elementos, que remetem, instantaneamente, à marca.

O consumidor, facilmente, lembra-se de um produto com o qual a experiência de compra foi diferenciada e satisfatória. Como exemplo, os óculos da marca Chilli Beans, cujo público-alvo é formado por jovens descolados, que apreciam música eletrônica e uma cultura mais alternativa. Ele é facilmente reconhecido não somente por seu produto em si, os óculos, mas sim pelo contexto, no qual, é encontrado: seus pontos-de-venda são diferenciados, há música animada tocando, os vendedores são jovens e mostram uma proximidade com o público-alvo. “O produto essencial somado às facilidades criam o produto total que representa o conjunto de todas as satisfações derivadas da compra do serviço ou produto” (STEVENS et al, 2004, p.154).

Discutindo produto mais a fundo, há dois sub-tópicos para afunilar as definições: bens não duráveis e bens de compra comparados. Tais conceitos são essenciais para definir alguns aspectos do objeto em questão.

Os bens não duráveis são “...bens tangíveis normalmente consumidos ou usados uma ou poucas vezes...” (KOTLER; KELLER, 2006, p.368). Vários produtos destinados ao consumidor final se encaixam nessa categoria. Em um supermercado, por exemplo, achamos uma infinidade de bens desse tipo, como pães, cereais, laticínios, etc.

Os bens de compra comparados “...são bens que o cliente, durante o processo de seleção e compra, caracteristicamente compara em termos de adequação, qualidade, preço e modelo.” (KOTLER; KELLER, 2006, p.369). Retomando, mais uma vez, o senso crítico adquirido do consumidor. Nessa categoria, há uma comparação dentre a concorrência, pois a escolha é feita com base nos fatores de diferenciação.

Todo esse contexto é salutar, no que se diz respeito à definição de produto. Para complementar, vale mencionar as etapas que são necessárias no desenvolvimento de novos produtos. Segundo Stevens et al (2004), há seis estágios envolvidos:

- Geração de ideias – é a primeira fase e é, praticamente, um brainstorm, uma tempestade de ideias, a partir das quais vai se chegar a um denominador comum. As ideias para novos produtos devem ser avaliadas, comparando-se o produto ou o serviço com os recursos da companhia. É válido observar que esse processo avaliativo é imprescindível, pois pode evitar alguns erros de marketing, como colocar um produto no mix que nada tem a ver com o resto do composto. Por exemplo, colocar sushi no cardápio de um restaurante que é conhecido por sua culinária, tipicamente, nordestina. Pode dar certo, mas é uma arriscada aquisição, que pode descaracterizar o perfil do estabelecimento;

- Análise de viabilidade – após a ideia definida, parte-se à viabilidade da execução daquela ideia, levando em conta valores financeiros, concorrência e mercado. A análise de viabilidade envolve estimar a demanda ou potencial de mercado, estimar o custo da produção e viabilização, determinar o retorno sobre investimento. De nada adianta investir em um produto que não tem demanda, por conseguinte, não terá um bom retorno sobre o investimento inicial e não compensará o que foi gasto na sua produção. Há um exemplo, bem atual, do reposicionamento das sandálias Opanka, acontecido em 2010. Sua estratégia foi colorizar as sandálias, antes caracterizadas por suas cores escuras e design mais pesado. O problema é que já há as Havaianas como líder de mercado, seguida pelas marcas Ipanema e Dupé, o que pode gerar um resultado negativo para a Opanka;
- Desenvolvimento de produto – nessa etapa, são identificados todos os defeitos do produto. O objetivo é iniciar o desenvolvimento do produto ou serviço para determinar se existe algum problema de produção insuperável. O Inmetro, instituição que regulariza vários produtos, tinha um quadro no programa Fantástico, da Rede Globo de Televisão, que mostrava vários produtos com desenvolvimento falho. Um dos programas mais marcantes foi, justamente, com um produto que está em vários locais: cadeiras de plástico. Algumas marcas, simplesmente, não conseguiam suportar determinado peso, podendo causar sérios acidentes. Estes que poderiam ser evitados, justamente, nessa fase de desenvolvimento e corrigidos a tempo;
- Teste com o consumidor – um pequeno grupo de consumidores é selecionado para testar o produto. Podem envolver desde um ensaio em laboratório até o uso do produto no domicílio do consumidor para saber como ele é consumido. É comum, especialmente, com cosméticos, utilizarem o argumento de vendas apresentando uma porcentagem de efetividade do produto. O xampu Clear, por exemplo, que entrou no mercado com o argumento de eficácia contra a caspa. Sua divulgação garantia acabar com a caspa em até 3 dias. Esse teste foi feito, inicialmente, com um grupo de consumidores, para depois ser divulgado;
- Teste de mercado – nesse teste, o produto é disponibilizado no mercado em quantidades limitadas, no formato mais próximo possível do produto final. Essa divulgação em pequena escala é feita, muitas vezes, com o produto em forma de edição especial. O salgadinho Cheetos da Elma Chips lançou algumas variações de sabor no decorrer dos anos. O sabor ketchup, cujo formato do salgadinho era diferente e a embalagem era verde, permaneceu no mercado por pouco tempo, provavelmente porque o consumidor não foi muito receptivo. Em compensação, o sabor requeijão teve uma melhor aceitação, compondo o atual mix de sabores do produto;
- Comercialização em larga escala – nessa fase, a final, todos os testes já foram realizados e o produto já está pronto para assumir seu lugar no mercado. As decisões, agora, dizem respeito a quando introduzir o produto, em quantos mercados e com que estratégia. Existe o iogurte Chambinho, cujo público-alvo é composto, basicamente, por crianças pequenas. Seu símbolo é um pequeno coração sorridente, este que aparece em todos os produtos da linha. A aceitação, por parte do público, foi bastante considerável que, quando a Nestlé lançou sua linha de picolés, o Chambinho, com o mesmo sabor e mesmo formato de coração, ganhou sua versão no palito, mostrando-se válido para vendas.

Essas etapas são importantes no desenvolvimento dos produtos, pois previnem possíveis erros futuros. “Problemas enfrentados por consumidores relativos à inefici-

ência dos produtos ou serviços em atender suas necessidades deve ser o foco de qualquer análise destinada a melhorar esses produtos” (STEVENS et al, 2004, p.163). É justamente focado no consumidor que mudanças devem ser realizadas, quando necessárias, pois, por mais que o produto seja eficiente, o consumidor deve permanecer sempre satisfeito, desde as experiências no ponto de venda, passando pelo consumo do produto em si, até à satisfação do pós-compra.

PREÇO

Sobre os 4P's, o segundo deles é o preço, que “... significa a soma de dinheiro que os clientes devem pagar para obter o produto” (KOTLER; ARMSTRONG, 1998, p.31). Levando em conta a demanda, a concorrência, o próprio produto, entre outros fatores, é possível estabelecer o preço justo para o mercado a ser atingido.

Essa noção de preço justo se divide em dois, na cabeça do cliente. “O consumidor tem dois preços em sua mente: o preço cobrado e o ‘preço de referência em sua mente’, que usa para avaliar o valor da compra” (STEVENS et al, 2004, p.205). O preço cobrado é o que a empresa determina. O “preço de referência” é quanto o consumidor pensa que vale tal produto.

Um bom exemplo é a cobrança da taxa dos 10%. Ilustrando a situação: o cliente que é bem atendido - tem seu pedido recebido da forma correta, aprecia o ambiente, aproveita e se delicia com a comida e, ainda, ganha a sobremesa - tem muitas chances de espalhar boas referências sobre o local e não criará problemas para pagar a taxa adicional. Por outro lado, em um local com atendentes rudes, falta de atenção e impaciência com o cliente e, ainda, um mau produto, é pouco provável que o consumidor vá pagar os 10% de bom grado.

Conforme ilustrado no exemplo acima, existem vários fatores que determinam a decisão do consumidor. “O preço pode não ser o fator determinante na decisão de um consumidor, mas no mínimo é um fator qualificador. É sempre um aspecto considerado pelos consumidores” (STEVENS et al, 2004, p.206).

O preço é um fator determinante no consumo, pois afeta, diretamente, o bolso do cliente, envolvendo sua renda, esta que pode estar destinada a outros itens. Entretanto, algumas vezes, mesmo o valor do produto sendo alto, o consumidor investe um pouco mais de verba na aquisição do mesmo. “Quando o produto ou serviço tem um preço substancialmente acima do da concorrência, sua qualidade, seu desempenho e seu prestígio devem ser tais que os consumidores fiquem convencidos de que o valor cobrado justifica o preço premium” (STEVENS et al, 2004, p.206).

Em Mossoró, existem vários locais que servem o prato chinês Yakissoba, que é uma iguaria preparada com molho de soja, legumes cozidos, macarrão oriental, carne, frango e camarão. Dos 3 principais estabelecimentos que servem o prato, em um deles a porção é menor, mais barata e o ambiente é mais refinado; no outro, a porção é maior, mais generosa e o ambiente é normal, sem regalias extras; no terceiro deles, a porção é média (para duas pessoas), mais cara, mais bem preparada, apresenta sabor mais suave e o local tem tradição na culinária chinesa na cidade. Ou seja, outros fatores justificam um maior investimento em certo produto.

Esse investimento, também, deve levar outro fator em conta: a relação do consumidor com a marca. “Os consumidores estão dispostos a pagar um pouco mais por certas marcas em função do que elas representam para eles” (KELLER, 2005, p.139). Um sneakerhead (gíria em inglês, utilizada para caracterizar uma tribo urbana que coleciona tênis raros e diferentes) pode ter uma relação mais forte com a marca Nike, por exemplo, utilizando parte do seu orçamento mensal para investir em um calçado

dessa marca. Por outro lado, o tênis da marca Converse, o famoso AllStar, mesmo sendo mais barato, pode não se apresentar tão atrativo ao consumidor.

Mais um fator relevante que influencia o preço é a oferta e a demanda. “Os preços usualmente refletem considerações de demanda e oferta em sua definição” (STEVENS et al, 2004, p. 207). Quando a procura é grande por determinado produto, o preço do mesmo sobe. Quando a procura é menor, o preço cai. Exemplo disso são os hotéis litorâneos, que variam seus preços na alta e baixa estação, com maior ou menor presença de turistas.

Em relação a novos produtos, existem dois tipos mais comuns de definições de preços. Stevens et al (2004) mencionam a estratégia de penetração e a estratégia skimming:

- Estratégia de penetração – trata-se de uma estratégia um tanto intuitiva, pois estipula o preço de um novo produto próximo ao que o estrategista considera que será seu valor depois que os competidores entrarem no mercado. Quando um produto é lançado e obtém sucesso, logo a concorrência aparece com similares. Nesse tipo de estratégia, o preço é definido como se já houvesse concorrentes no mercado, o que requer uma boa análise e intuição para determinar o preço;
- Estratégia skimming – é o contrário da estratégia anterior. Nesse caso, estabelece um preço inicial alto para o produto ou serviço e assume certa elasticidade para o preço, que é reduzido ao longo do tempo, à medida que o mercado se expande e o volume de vendas aumenta. O preço é colocado alto e só é reduzido depois, independente da concorrência.

É interessante se estabelecer um ponto médio entre as duas estratégias. A partir disso, tem-se o conceito de preço de valor: “O objetivo do preço de valor é descobrir a combinação certa de qualidade de produto, custos de produto e preços de produto que satisfaça totalmente as necessidades e os desejos dos consumidores, mas também as metas de lucro da empresa” (KELLER, 2005, p.140). Não se trata de um preço competitivo ou alto demais, e sim uma análise de vários fatores para que se equalizem as necessidades financeiras da empresa e as necessidades do consumidor, de modo a atender a todos.

O preço é atrelado aos outros componentes do mix de marketing, praça, produto e promoção. É com a junção de todos eles que se torna possível o estabelecimento de valores de forma mais segura e coerente.

PRAÇA

Mais um item do composto de marketing é a distribuição. Também chamada de praça, “envolve as atividades da empresa que tornam o produto disponível para os consumidores-alvo.” (KOTLER; ARMSTRONG, 1998, p.31). Seja no ponto de venda, seja na distribuição para revendedores, tratam-se de todas as ações que levem o produto até o consumidor final.

Para que o produto chegue ao consumidor final, são envolvidas várias pessoas no processo. “Decisões de sistemas de distribuição envolvem a construção de relacionamentos com atacadistas, varejistas e, mediante esses intermediários, com consumidores” (STEVENS et al, 2004, p.172). É através desses intermediários, que o produto chega ao seu público.

“Produtos e serviços devem estar no lugar certo, na quantidade certa e no momento certo para serem consumidos. Isso envolve a movimentação física do produto e [...] armazenamento” (STEVENS et al, 2004, p.172). Exemplificando a importância da distribuição: supermercados. Nesse ambiente, existem produtos dos mais diversos tipos e segmentos, estes que são trazidos por outros sistemas de transporte e são armazenados no supermercado. Um item bastante comum na divulgação de ofertas é o jornal de ofertas, que se trata de um grande panfleto com as principais ofertas de certo período. O produto tem que estar nas prateleiras do estabelecimento, assim que anunciado nos folhetos de divulgação, assim como ter uma quantidade certa, pois de nada adianta divulgar um produto que está faltando. A distribuição precisa estar alinhada para que tudo ocorra na hora certa.

Dentro do fator distribuição, há dois canais para escoar os produtos. “Em um canal direto, o fabricante lida diretamente com o consumidor, enquanto no indireto intermediários, independentes são usados para chegar ao consumidor” (STEVENS et al, 2004, p.175). Empresas locais podem escoar seu produto direto ao consumidor, como, por exemplo, uma doceria caseira. Por outro lado, grandes marcas, como a Coca-Cola, têm um efetivo sistema de distribuição com carros próprios, levando o produto aos supermercados, padarias e outros estabelecimentos, para, depois disso, o consumidor ter contato com o produto.

Existem alguns pontos que determinam quando é melhor utilizar o canal direto ou o canal indireto. Keller (2005) pontua alguns deles em relação ao canal direto:

- “As necessidades de informação sobre produtos são altas” - automóveis, por exemplo. Hoje, existem as concessionárias autorizadas, que recebem o carro direto da fábrica. É como se o cliente já comprasse e recebesse direto do fabricante. Especificidades sobre carros são altas, pois são vários detalhes a serem averiguados. É importante mencionar que, devido a esse ponto, cada vez mais, as marcas estão montando suas próprias lojas. Produtos que, antes, só eram vistos em lojas de determinado segmento, hoje, mostram-se com lojas próprias, em pontos de venda exclusivos. “Para obter controle sobre o processo de vendas e desenvolver relacionamentos mais fortes com os clientes, alguns fabricantes estão lançando seus próprios pontos de varejo” (KELLER, 2005, p.149).
- “A customização do produto é alta” – podemos citar uma ação, também do segmento automobilístico, com o lançamento da Fiat, o Novo Uno. Tratava-se de um carro utilitário, com várias combinações de itens e cores diferentes. A estratégia de venda foi possibilitar que o cliente comprasse seu carro direto da fábrica, através do site, customizando o carro com os itens que preferisse;
- “A garantia de qualidade do produto é importante” – quando se compra um carro, a qualidade do mesmo deve ser assegurada, então, o contato direto é aconselhável nesse caso;
- “O pedido médio é grande” – uma loja de roupas, para baratear o preço final, realiza um grande pedido de certas peças de roupa direto da fábrica, por exemplo.

Keller (2005) pontua outros, em relação ao canal indireto:

- “É essencial um sortimento variado” – para um mercadinho, é mais fácil recorrer a lojas de venda em atacado para abastecer suas prateleiras;
- “A disponibilidade é fundamental” – ainda com o exemplo do mercadinho, é necessário que o pequeno empresário encontre todos os produtos de que precisa disponíveis.

Em relação aos dois tipos de canal, direto ou indireto, “existem quatro fatores que influenciam na tomada de decisão do tipo de canal de distribuição a ser usado: mercados-alvo; natureza do produto; disponibilidade de intermediários; recursos financeiros” (STEVENS et al, 2004, p.175).

São vários os fatores que determinam a forma de distribuição de um produto. Ainda há mais uma forma de escoamento desse produto, mas, nesse caso, é mais subjetivo. Trata-se do intangível, da divulgação de ideias ao público-alvo, da comunicação, do convencimento, da persuasão: a promoção.

PROMOÇÃO

O último item do composto de marketing é a promoção, que “significa as atividades que comunicam os atributos do produto e persuadem os consumidores-alvo a adquiri-lo” (KOTLER; ARMSTRONG, 1998, p.31). Existem vários tipos, mas podemos elencar alguns deles: podem ser de preço, quando se diminui o valor como apelo; de facilidades, quando há benefícios adicionais ao se adquirir o produto; ou, até mesmo, brinde, quando se ganha algo extra em troca da aquisição da mercadoria.

De uma maneira geral, “as decisões de promoção concentram-se no que deve ser comunicado, para quem, por meio de que métodos e mídia e a que custo” (STEVENS et al, 2004, p.185). Trata-se de um apanhado de vários fatores que dizem respeito ao fluxo de comunicação, envolvendo o quê deve ser comunicado, a ideia, o argumento de vendas; para quem deve ser comunicado, o público-alvo; como deve ser comunicado, seja através de mídia impressa, televisiva, digital; e por quanto vai ser comunicado, que envolvem os custos com produção e veiculação.

De outro ponto de vista, mais intangível, “a promoção é necessária para informar, persuadir e lembrar os consumidores que um produto existe e que eles podem se beneficiar com a compra desse produto” (STEVENS et al; 2004, p.185). Na divulgação de um refrigerante light, por exemplo, não é somente vendido o baixo valor calórico. É vendido um corpo perfeito, a aceitação social, a beleza, a saúde etc.

Assim como a distribuição, que tem meios diretos e indiretos, a comunicação de uma empresa pode ser direcionada a dois tipos de público-alvo:

- Intermediários - “significa que a empresa está tentando colocar seus produtos por meio do seu canal de distribuição” (STEVENS et al, 2004, p.186). Um bom exemplo de comunicação com intermediários é no modelo de franquias. Nesse caso, a comunicação não é para o consumidor final, e sim para buscar novos franqueados e disseminar a marca;
- Consumidores - “quando os esforços da empresa fabricante dos produtos são direcionados para o consumidor ou usuário, na tentativa de vender os produtos que estão na prateleira de seus lojistas e atacadistas” (STEVENS et al, 2004, p.186). Nesse caso, o foco é o consumidor final, fazendo com que ele se direcione a outros estabelecimentos para consumir seu produto que lá se encontra.

Essa comunicação é feita através de algumas formas. “Existem dois métodos básicos que uma companhia pode usar para promover seus bens e serviços: venda pessoal e promoção de vendas. A promoção de vendas inclui propaganda, feiras, displays e publicidade” (STEVENS et al, 2004, p.187). A venda pessoal tem um caráter mais direto, enquanto a promoção de vendas é mais abrangente.

Independente de qual seja a abordagem comunicativa escolhida, “as empresas precisam ainda adaptar suas técnicas de promoção de vendas aos diferentes merca-

dos” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 686). Um produto pode ser útil para dois segmentos, mas a abordagem deve ser diferente. Um mesmo perfume pode ser vendido para os homens com a promessa básica de status e poder, já para as mulheres, de sedução e autoconfiança. Tudo depende de como é dito. E esse meio deve estar integrado com outros meios.

“As decisões sobre promoção lidam com o aspecto comunicação da estratégia de marketing. Muitas áreas estão envolvidas, e na maioria dos casos um mix de métodos, mídia e técnicas é usado em vez de uma abordagem única” (STEVENS et al, 2004, p.198). É importante mencionar que, para se divulgar uma empresa/marca, é importante que a comunicação seja integrada. A comunicação unilateral, ou seja, por uma única frente, pode não se demonstrar tão efetiva quanto uma comunicação inteligente, com várias bases, desde meios televisivos até impressos, sempre respeitando o objetivo do cliente.

Em Mossoró-RN, existiu o caso *D’Sfrut*, que se encaixa em várias estratégias de diferenciação mencionadas anteriormente. O seu composto de marketing foi bastante modificado, com várias especificidades envolvendo os 4 P’s, este que foi o foco das mudanças que serão apresentadas na análise final deste trabalho.

Tais mudanças foram realizadas com o objetivo de atingir uma nova fatia de mercado e como uma resposta ao seu público consumidor, este que, segundo Jailma, a diretora do empreendimento, já sentia necessidade de um ambiente diferenciado e confortável. O foco da mudança foi a transformação e adaptação ao sistema de franquias.

Uma franquia “é um sistema no qual um membro do canal chamado franqueador une vários estágios do processo de produção-distribuição” (KOTLER; ARMSTRONG, 1998, p.277). Consiste, basicamente, no seguinte fluxograma: a empresa visa ao crescimento e instala-se em outro local, com investimentos de terceiros, geralmente em outra cidade ou vizinhança, para, dessa forma, atingir mais público.

A ideia da *D’Sfrut* de estabelecer o sistema de franquias foi um caso claro de empreendedorismo estratégico, que “significa realizar ações empreendedoras utilizando uma perspectiva estratégica”. (HITT, 2008, p. 371). É correto afirmar que os empresários viram o sistema de franquias como uma oportunidade extra de lucrar, corroborado pelo bônus de ser uma empresa nacional: pensaram de maneira estratégica e estabeleceram um objetivo concreto.

Esse tipo de instalação requer muitos cuidados, tanto com o Mix de Marketing quanto com os micro e macroambientes. Trata-se de um novo mercado, uma nova realidade. Um dos tipos de franquia é a do varejista patrocinado pelo fabricante, que ocorre quando a marca inaugura um novo estabelecimento em outro local com verba própria, diretamente, sem passar por intermediários.

Conclui-se que “...é uma associação contratual entre o fabricante, atacadista ou firma de serviços (franqueador) e os comerciantes independentes (franqueados) que compram o direito de possuir e operar uma ou mais unidades do sistema de franquia.” (KOTLER; ARMSTRONG, 1998, p.301).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O marketing é, além do que manter consumidores, fazê-los retornar sempre ao estabelecimento ou comprar sempre o produto em questão. Uma das ferramentas do marketing é a análise SWOT, que, traduzida, significa uma análise cuidadosa das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças para a marca. Esse monitoramento é, extremamente, importante para que se saiba em que contexto a empresa está inserida.

Além da SWOT, é preciso analisar os ambientes micro e macro que circundam a empresa. Lacombe (2009) explica que o competitivo abarca toda e qualquer organização que venha a ser concorrente direto. Já no ambiente cultural, estão inseridas crenças, religiões e uma variação de manifestações da população, que podem interferir nos negócios.

O ambiente demográfico delimita bem quem são os clientes da empresa, já que pontua fatores, como o número de pessoas na população, idade, localização, diversidade. O ambiente econômico está, intimamente, ligado a dinheiro e, em uma sociedade capitalista, a moeda conta quase que 100% na maioria das transações e relações.

Essa separação cuidadosa de detalhes que interferem na empresa delimita bem onde, com quem e por quem a empresa vai competir, e isso é chamado de segmentação, segundo Oliveira e Campomar (2007). Essa segmentação também pode passar pelas classes sociais, que é um dos fatores principais para se diferenciar a atuação do marketing de uma empresa. Divididas em A, B, C, D e E, são categorias, relativamente, estáveis, com características bem definidas.

Partindo para análises internas, os 4Ps aparecem bem marcantes dentro dos conceitos de marketing: produto, preço, praça e promoção.

“Produto é a combinação de ‘bens e serviços’ que oferece ao mercado-alvo.” (KOTLER; ARMSTRONG, 1998, p.31). Sendo o produto em si, ou até o próprio serviço. Já o preço está ligado, também, ao valor, ao que o cliente enxerga como benefício. A praça, ou distribuição, “envolve as atividades da empresa que tornam o produto disponível para os consumidores-alvo” (KOTLER; ARMSTRONG, 1998, p.31). Por último, a promoção, ou, em outras palavras, a comunicação, divulgação da marca.

Entende-se que a análise, o cuidado com tais itens é de primordial importância para toda e qualquer empresa que pretenda atuar em um mercado, especialmente o da atualidade, que é competitivo ao extremo. Em suma, a empresa deve se diferenciar através de um Mix de Marketing eficaz e que atinja o consumidor de forma a torná-la inesquecível em suas mentes.

REFERÊNCIAS

CALDAS, A.; GODINHO, L. A. C. **A percepção quanto ao valor da marca**. Belo Horizonte: 2007. Disponível em: <<http://www.artigocientifico.com.br>>. Acesso em: 04 jan. 2010.

FURRIER, M. T. Posicionamento e reposicionamento de marcas. In: SERRALVO, F. A. (Org.). **Gestão de marcas no contexto brasileiro**. São Paulo: Saraiva, 2008.

GRÖNROSS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

HITT, M. A. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

KELLER, K. L.; MACHADO, M. **Gestão estratégica de marcas**. São Paulo: Person Prentice Hall, 2006.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 7.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 12.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LACOMBE, F. **Dicionário de negócios**: mais de 6.000 termos em inglês e português. São Paulo: Saraiva, 2009.

MCDONALD, M. **Planos de Marketing**: planejamento e gestão estratégica: como criar e implementar. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RIZZO, E. **Uma análise comparativa entre o Marketing de Massa e o One to One Marketing, no cenário de empresas competitivas**. São Paulo: 2005. Disponível em: <<http://www.bocc.ubi.pt>>. Acesso em: 04 jan. 2010.

SILVA, K. S. **Marketing**: administrando desafios e gerando necessidades. Salvador: 2002. Disponível em: <<http://www.bocc.ubi.pt>>. Acesso em: 04 jan. 2010.

STERNTAL, B.; TYBOUT, A. M. Segmentação e estabelecimento de alvo. In: IACOBUCCI, D. (Org.). **Os desafios do marketing**: aprendendo com os mestres da Kellogg Graduate School of Management. São Paulo: Futura, 2001.

STEVENS, R.E. et al. **Planejamento de Marketing**: Guia de processos e aplicações práticas. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2001.

