

2012

João Mesquita

# Marketing



**[ANÁLISE SWOT]**

## CONTEÚDO

---

Meio Envolvente.....	2
Mercado .....	3
A concorrência .....	5
Clientes   Consumidores .....	6
Análise Interna.....	7
Ameaças e Oportunidades (RESUMO) .....	9
Análise SWOT (Resumo).....	10

## MEIO ENVOLVENTE

Cada empresa, está envolvida por variáveis chave que determinam de alguma forma o seu modo de atuação.

Consideram-se, normalmente, as seguintes:

- - Económica;
- - Demográfica;
- - Tecnológica;
- - Político-legal;
- - Sociocultural.

Os fatores de impacto no negócio de cada uma destas áreas variam de acordo com o sector em questão, pelo que se deverá identificar os que são realmente pertinentes para o seu negócio e fazer uma breve análise dos mesmos.

FICHA 1 - Análise do Meio Envlovente						
	Anos	N-5	N-4	N-3	N-2	N-1
Factores Económicos	Taxa de Crescimento do PIB					
	Taxa de Inflação					
	Taxa de Desemprego					
Factores Demográficos	Taxa de Natalidade					
	Taxa de Mortalidade					
	Esperança Média de Vida					
Factores Tecnológicos	<i>Quantificar entre Muito Difícil; Difícil; Razoável; Fácil; Muito Fácil</i>					
	Acessibilidade a Novas Tecnologias					
	Integração das Novas Tecnologias					
	Disponibilidade de Pessoal Qualificado					
Factores Político-legais						
Factores Sócio-culturais						

## MERCADO

---

Relativamente ao mercado, é importante reunir e sintetizar informação relativa a dois aspetos chave:

- **Características Genéricas do Mercado:**  
Pretende-se aqui determinar a dimensão total, bem como caracterizar os circuitos de distribuição existentes.
- **Decomposição do Mercado em Segmentos:**  
Normalmente cada mercado é constituído por vários segmentos. Ao dividir o mercado por segmentos, pode por vezes destetar novos segmentos de mercado que podem constituir uma boa oportunidade para a sua empresa.

<b>FICHA 2 - Características Genéricas do Mercado Total</b>						
<b>Características Genéricas do Mercado Total</b>	<b>EVOLUÇÃO</b>			<b>Previsão</b>		
	2004	2005	2006	Aumentar	Manter	Diminuir
<b>Dimensão Total</b>						
Quantidades Vendidas						
Taxa de Crescimento das Unidades Vendidas						
Volume de Vendas						
Taxa de Crescimento das Vendas						
Número Total de Consumidores/Clientes Finais						
Participação das Exportações nas Vendas Totais						
<b>Caracterização dos Circuitos de Distribuição</b>						
Evolução do número de Distribuidores						
Armazenistas						
Retalhistas						
Repartição das Vendas por Tipo de Distribuidor						
Repartição das Vendas por Região/Área/País						

<b>FICHA 3 - Decomposição do Mercado por Segmentos</b>					
--	--	--	--	--	--

<b>Decomposição do Mercado por Segmentos</b>					
--	--	--	--	--	--

<b>Segmento 1:</b>					
--------------------	--	--	--	--	--

Dimensão:					
-----------	--	--	--	--	--

Características:					
------------------	--	--	--	--	--

<b>Segmento 2:</b>					
--------------------	--	--	--	--	--

Dimensão:					
-----------	--	--	--	--	--

Características:					
------------------	--	--	--	--	--

<b>Segmento 3:</b>					
--------------------	--	--	--	--	--

Dimensão:					
-----------	--	--	--	--	--

Características:					
------------------	--	--	--	--	--

<b>Segmento 4:</b>					
--------------------	--	--	--	--	--

Dimensão:					
-----------	--	--	--	--	--

Características:					
------------------	--	--	--	--	--



## CLIENTES | CONSUMIDORES

Procure caracterizar com o maior grau de profundidade cada segmento de mercado. Identifique quais as suas características, hábitos de compra, atributos mais valorizados no ato da compra, etc.

Esta análise poderá resultar de um trabalho interno junto da equipa comercial ou através de um estudo de mercado.

Depois de identificar os principais fatores dentro de cada uma destas áreas, procure centrar-se naqueles que são realmente essenciais para uma empresa no seu sector de atividade. Selecione por ordem crescente de importância um máximo de 20 itens. Concentre-se no que de facto é essencial e diferenciador no negócio.

<b>FICHA 6 - Caracterização Genérica por Segmento</b>					
<b>Caracterização Genérica por Segmento</b>					
	Total do Mercado	Segmento 1	Segmento 2	Segmento 3	Segmento 4
<b>Total dos Consumidores</b>					
Nº					
%					
Total do Consumo (%)					
<b>Características dos Consumidores</b>					
Critérios Geográficos					
Critérios Demográficos					
Critérios Socioeconómicos					
Critérios Psicográficos					
Hábitos de Compra e Consumo					
<b>Principais Atributos Valorizados</b>					
1-					
2-					
3-					
4-					
5-					
6-					

## ANÁLISE INTERNA

---

Nesta fase deverá abstrair-se da realidade da sua empresa e identificar quais os fatores que de facto conferem uma vantagem para qualquer empresa que atue no seu sector de atividade. Idealmente esta listagem deve ser efetuada com recurso a estudos de mercado que 'comproven' o contributo favorável e diferenciador para o negócio ou através de sessões de brainstorming internas entre os responsáveis da empresa.

### Área de Marketing e Vendas

- Produto (qualidade, design, estrutura de vendas por produto, diversificação da gama de produtos, embalagem, etc.);
- Preço (preço em relação à concorrência, aceitação dos preços pelos clientes, perceção dos clientes face aos preços da empresa, margens praticadas, capacidade de reação rápida ao nível dos preços);
- Distribuição (dimensão da força de vendas, grau de formação da equipa de vendas, estrutura de vendas por canais de distribuição, grau de motivação da força de vendas, desempenho da força de vendas);
- Comunicação (imagem da empresa, imagem dos produtos, evolução recente da notoriedade da empresa e/ou marca nos atuais clientes/potenciais clientes/distribuidores/prescritores, orçamento para publicidade, know-how do departamento de marketing, etc.);

Pontos de venda (merchandising, atendimento, expositores, etc.).

### Área Financeira

- Rentabilidade económica;
- Rentabilidade financeira;
- Prazo médio de recebimentos;
- Prazo médio de pagamentos;
- Etc.

### Área de Compras

- Grau de dependência dos fornecedores;
- Custo das embalagens;
- Qualidade das matérias-primas;
- Rotura de *stocks*.



### Área de Recursos Humanos

- Definição das funções de cada posto de trabalho;
- Número de trabalhadores;
- Recursos Humanos orientados para o cliente;
- Etc.

### Área de Produção

- Cumprimento dos prazos;
- Economias de escala;
- Instalações/equipamentos;
- Etc.

Tal como se fez na análise externa, devemo-nos centrar no essencial, pelo que deverão ser selecionados por ordem crescente de importância, um máximo de 20 itens.

<b>Ficha 8 - Check List dos Pontos Fortes e Pontos Fracos</b>		
<b>Auditoria Interna - Check List dos Pontos Fortes e Pontos Fracos</b>		
<b>Factores</b>	<b>Ponto Forte</b>	<b>Ponto Fraco</b>
<b>Performances Quantitativas da Empresa</b>		
<b>Marketing e Vendas</b>		
<b>Área Financeira</b>		
<b>Área de Compras</b>		
<b>Área de Recursos Humanos</b>		
<b>Área de Produção</b>		

## AMEAÇAS E OPORTUNIDADES (RESUMO)

---

Após listados os principais fatores (externos) que podem influenciar o seu negócio, classifique-os como ameaças (aspectos negativos da envolvente com impacto significativo no negócio da empresa) ou oportunidades (aspectos positivos da envolvente com impacto significativo no negócio da sua empresa).

<b>FICHA 7 - <i>Check List</i> de Ameaças e Oportunidades</b>		
<b>Auditoria Externa - <i>Check List</i> de Ameaças e Oportunidades</b>		
<b>Fatores</b>	<b>Ameaças</b>	<b>Oportunidades</b>
<b>Análise do Meio Envolve</b>		
<b>Mercado</b>		
<b>Concorrência</b>		

## ANALISE SWOT (RESUMO)

---

Identifique e analise os principais Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças separadamente.

Etapa 1 – Identifique qual o impacto que estes fatores têm no seu negócio

Apesar de nesta fase já ter selecionado quais os pontos fortes e fracos, assim como ameaças e oportunidades que mais influenciam o seu negócio, nem todos têm (pelo menos no momento atual) o mesmo impacto no seu negócio. Comece assim por identificar qual o grau de impacto que cada fator tem sobre a sua empresa ou produto (classifique utilizando uma escala: elevado impacto, médio impacto, reduzido impacto).

Etapa 2 – Identifique qual a tendência futura que estes fatores têm no seu negócio

Um fator que hoje tem um determinado nível de impacto no seu negócio pode no futuro, previsivelmente, vir a aumentar ou diminuir o seu impacto no curto/médio prazo. Depois de classificado o impacto atual de cada fator, procure identificar determinantes que podem alterar o grau de impacto desse fator (tendência a aumentar, tendência a manter, tendência a diminuir).

## O mapa da SWOT e sua análise

Resuma a informação trabalhada nas etapas anteriores num mapa único do seguinte tipo:

PONTOS FORTES (Strengths)	IMPACTO NO NEGÓCIO			TENDÊNCIAS		
	E	M	F	↗	=	↘

PONTOS FRACOS (Weaknesses)	IMPACTO NO NEGÓCIO			TENDÊNCIAS		
	E	M	F	↗	=	↘

E - ELEVADO; M - MÉDIO; F - FRACO; ↗ MELHORAR; = MANTER; ↘ PIORAR.

OPORTUNIDADES (Opportunities)	IMPACTO NO NEGÓCIO			TENDÊNCIAS		
	E	M	F	↗	=	↘

AMEAÇAS (Threats)	IMPACTO NO NEGÓCIO			TENDÊNCIAS		
	E	M	F	↗	=	↘

[2012]

JOÃO MESQUITA

# Marketing



[OBJETIVOS E OPÇÕES ESTRATÉGICAS]

## Conteúdo

---

Objetivos estratégicos do negócio.....	3
Mercado - alvo.....	5
Atratividade do negócio – Produtos que integram a oferta.....	7
Posicionamento pretendido .....	9

## Objetivos estratégicos do negócio

---

A definição dos objetivos é a base que permite o sucesso da implementação de uma estratégia. Assim sendo, os objetivos devem ter as seguintes características:

- **Hierarquizáveis** - deve definir-se uma hierarquia que permita identificar objetivos primordiais e, conseqüentemente, definir prioridades de atuação;
- **Consistência** – os objetivos devem ser realistas e consistentes;
- **Mensurabilidade** – deve-se permitir avaliar o grau de sucesso de implementação da estratégia;
- **Calendarizáveis** - a avaliação de uma estratégia só é possível se estiverem definidos prazos para atingir os objetivos;
- **Realistas** - desafios atingíveis.

A fixação dos objetivos possibilita assegurar a coerência entre a estratégia da empresa e a estratégia de marketing. O acordo de todos os participantes na sua elaboração possibilita a construção de indicadores de avaliação da implementação da Estratégia.

Objetivos vagos ou mal enunciados podem ser mal entendidos e provocar problemas na implementação das estratégias e na avaliação das mesmas. A definição dos objetivos auxilia ainda na avaliação de desempenho da empresa e dos seus diferentes recursos.

O “objetivo” tem-se tornado instrumento de medição da eficácia da aplicação de recursos humanos, físicos e financeiros na empresa. O objetivo compõe-se de três elementos:

Exemplo:

Eficiência: medir a eficiência da empresa através do lucro;

Padrão para medição: lucro bruto;

Objetivo específico: acréscimo de 40% de lucro bruto em relação ao ano anterior.

Os principais tipos de objetivos de marketing são:

- Objetivos de Rentabilidade;
- Objetivos de Retorno de Investimento;
- Objetivos de Volume de Vendas (Por exemplo: Taxa de crescimento das vendas de 10%);
- Objetivos de Quota de Mercado (Por exemplo: uma quota de mercado de 6% no mercado nacional);

Outros objetivos:

- Imagem de marca percebida pelos consumidores;
- Posicionamento junto de clientes;
- Objetivos de satisfação do cliente;
- Nº de visitas/clientes;
- Compra média;
- Novos clientes;
- Etc.

## Ficha 1 – Fixação de Objetivos

Fixação de Objectivos (Quantitativos)						
Anos	2006		2007		2008	
	OBJ.	REAL.	OBJ.	REAL.	OBJ.	REAL.
<b>Objectivos de Rentabilidade:</b>						
<b>Retorno de Investimento:</b>						
<b>Objectivos de Volume de Vendas:</b>						
<b>Objectivos de Quota de Mercado</b>						
<b>Outros objectivos:</b>						
Objectivos de Satisfação do Cliente						
Nº de Visitas/Clientes						
Compra Média						
(...)						
<b>Fixação de Objectivos (Qualitativos)</b>						
Imagem de marca percebida pelos consumidores	<b>Pretendido:</b>					
	<b>Avaliação:</b>					
Posicionamento junto de clientes	<b>Pretendido:</b>					
	<b>Avaliação:</b>					
(...)	<b>Pretendido:</b>					
	<b>Avaliação:</b>					
	<b>Pretendido:</b>					
	<b>Avaliação:</b>					
	<b>Pretendido:</b>					
	<b>Avaliação:</b>					



## Mercado - alvo

---

Antes de selecionar os seus alvos deve efetuar uma segmentação dos seus clientes. Esta segmentação pode ser obtida através da aplicação de critérios que devem variar em função do mercado em que atua.

Exemplo de critérios de segmentação:

- **Demográficos** (sexo, idade, dimensão e composição do agregado familiar, etc.);
- **Geográficos** (local de residência, urbano/rural, etc.);
- **Sociais e Económicos** (rendimento, nível de instrução, etc.);

Após a divisão do mercado em segmentos, a empresa poderá escolher um ou mais segmentos que considere os mais adequados para o seu negócio. Neste âmbito, existem três estratégias possíveis:

- **Concentração** – aposta num só segmento ou em poucos segmentos;
- **Diferenciação** – oferta de produtos ou políticas de marketing especialmente preparadas para responder às necessidades de cada um dos segmentos;
- **Indiferenciação** – oferta de um único produto e uma única política de marketing dirigida a todos os segmentos.

A opção por uma estratégia de concentração ou de diferenciação depende sobretudo da dimensão do segmento, das barreiras à entrada de concorrentes e da capacidade da empresa na resposta às exigências do segmento.

Além do consumidor, há que considerar também outros intervenientes no processo de compra. Assim, a Estratégia de Marketing deverá prever como alvos os consumidores, os decisores, os prescritores e os compradores.

## Ficha 2 – Seleção dos Segmentos-alvo

		Produtos				
Critério de Segmentação:	Segmen to					

		Produtos				
Critério de Segmentação:	Segmen to					

<b><i>Segmentos-alvo a privilegiar (selecionados)</i></b>

## Atratividade do negócio – Produtos que integram a oferta

---

Existem quatro possíveis fontes de mercado:

Produtos análogos já vendidos pela empresa: – esta estratégia acontece quando uma empresa lança um produto que irá concorrer diretamente com um produto seu já existente. As razões para a utilização desta estratégia podem ser diversas: inovação, novo produto com preços de produção mais baixos, resposta em termos tecnológicos à concorrência, etc.;

Produtos da mesma categoria vendidos pelos concorrentes: – consiste em lançar produtos que vão concorrer diretamente com os produtos da concorrência;

Outras categorias de produtos: – acontece no caso de produtos que resultam de uma inovação, criando dessa forma uma nova categoria, que concorre com produtos que já existem no mercado mas que não pertencem à mesma categoria (por exemplo: o surgimento no mercado de águas gaseificadas com sabores criou uma nova categoria de produtos para os consumidores de águas, mas também para os consumidores de sumos).

Opções estratégicas:

<b>Fontes de mercado possíveis</b>	<b>Opções estratégicas</b>
Produtos análogos já vendidos pela empresa	Canibalização voluntária
Produtos da mesma categoria vendidos pelos concorrentes	Canibalização direta
Outras categorias de produtos	Concorrência alargada

### Ficha 3 – Identificação das Fontes de Mercado

Opções estratégicas correspondentes	
Produtos análogos já vendidos pela empresa?	
Produtos da mesma categoria vendidos pelos concorrentes?	
Outras categorias de produtos?	

## Posicionamento pretendido

---

O posicionamento consiste na imagem que o público-alvo associa à nossa empresa ou produto (s). Exemplo: o posicionamento da marca Rolls Royce é “o mais caro, o mais confortável e o mais luxuoso dos carros de gama alta”. É esta a imagem que a Rolls Royce promove, através de todas as suas políticas de marketing.

De facto, o posicionamento é “conjunto de traços salientes e distintivos que permite ao público situar o produto no universo dos produtos análogos e distingui-lo dos outros”.(Mercator XXI)

O posicionamento tem sempre de ser verdadeiro, pertinente para o público-alvo definido, sustentável no tempo e coerente com a estratégia global. Deverá também ser distintivo da concorrência, de forma a permitir que o público-alvo distinga os produtos ou a empresa dos seus concorrentes.

Para se definir o posicionamento de um produto deve identificar-se de que género de produto se trata (identificação) e o que o distingue de outros produtos que permitem satisfazer as mesmas necessidades (diferenciação).

## Ficha 4 – Definição do Posicionamento

<b>Identificação</b> – de que género de produto se trata?	<b>Diferenciação</b> – o que o distingue dos outros produtos do mesmo género?
Trata-se de um produto...	O produto distingue-se porque...
<b>Justificação da Opção:</b>	<b>Justificação da Opção:</b>
<b>Posicionamento Desejado</b>	
<b>Justificação da opção:</b>	