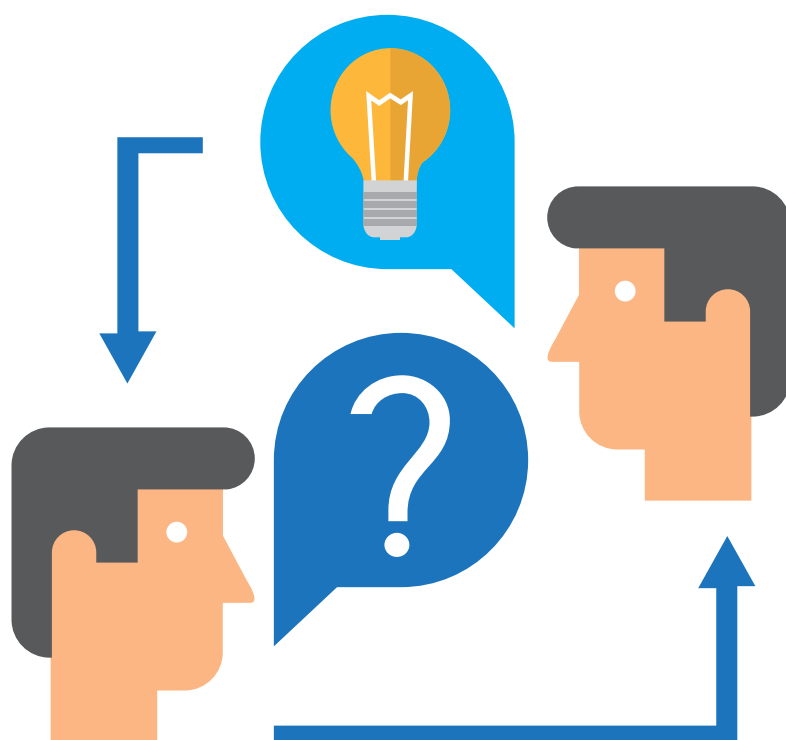


NOÇÕES DE MARKETING

PARA MÉDICOS VETERINÁRIOS



O AUTOR

Ricardo Osorio de Oliveira



Ricardo Osorio de Oliveira é Médico veterinário e Mestre em parasitologia pela USP; Mestre em Marketing no agronegócio pela Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM) e atualmente aluno de doutorado do Programa de Mestrado e Doutorado em Gestão Internacional da ESPM, onde desenvolve pesquisas sobre Estratégias de Branding para Commodities Agropecuárias.

Pesquisador com diversos trabalhos publicados em revistas científicas nacionais e estrangeiras, é também professor universitário e consultor no desenvolvimento de materiais educativos e técnicos.

Sócio proprietário da Quiron Comunicação & Conteúdo - uma agência de comunicação que trabalha nas áreas de publicidade, promoção e projetos editoriais, e que possui foco nos setores de Veterinária e do Agronegócio.

[CV LATTES LINK](#)

ÍNDICE

4

1. INTRODUÇÃO

6

2. O QUE É MARKETING?

10

3. PARA QUE SERVE O MARKETING?

13

4. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

18

5. MIX DE MARKETING – OS 5 P's

22

6. ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING

22

6.1. ANÁLISE DAS OPORTUNIDADES DO MERCADO

27

6.2. SELEÇÃO DOS MERCADOS-ALVOS

28

6.3. DESENVOLVIMENTO DE MIX DE MARKETING

29

6.4. GERENCIAMENTO DO ESFORÇO DE MARKETING

31

7. CONCLUSÃO

1. INTRODUÇÃO



Este e-book foi concebido para oferecer a você leitor uma visão inicial dos conceitos de marketing, e ambientá-los – ou mesmo traduzi-los – para o ambiente e a realidade do mercado de produtos e serviços veterinários.

Portanto, o público pretendido é amplo. Aqueles que já possuem os conceitos básicos de marketing se beneficiarão dos exemplos e dos comentários de cada conceito – todos feitos sempre à luz da realidade deste mercado específico. Para quem ainda não teve contato com estes conceitos, terão a facilidade de fazê-lo de uma forma contextualizada com a vivência de situações profissionais do dia-a-dia.

O livro inicia respondendo a pergunta: O que é Marketing? Em minha experiência de 12 anos como consultor de empresas do setor veterinário e de hospitais e clínicas, e como palestrante, sempre costumo abrir minhas exposições sobre o tema com esta pergunta. E invariavelmente, as respostas são confusas. É muito raro que um conceito correto surja no primeiro questionamento que se faz à audiência. As pessoas confundem

marketing com propaganda, e chegam mesmo a descrever o marketing com a arte de fazer as pessoas comprarem o que não precisam ou de enganar as pessoas. Meu objetivo ao final desse pequeno e-book é desmistificar o marketing e fazer com que você passe a respeitá-lo e até, se possível, admirá-lo, pelo o que ele realmente é: uma ferramenta poderosa para satisfazer as necessidades de nossos clientes. E com isso fazer como que nossos negócios e carreiras sejam exitosos. O capítulo 2 apresenta os conceitos fundamentais do marketing dentro desta ótica.

Mas afinal para que serve o Marketing? Isso discutiremos no capítulo 3, onde apresentaremos o papel do marketing como ferramenta para **PLANEJAR** o crescimento das empresas, como um caminho para **CONHECER** o consumidor e planejar os nossos **PRODUTOS E SERVIÇOS** de modo a **TRANSFORMAR** as empresas em estruturas capazes de dar respostas criativas às **NECESSIDADES** dos consumidores. O Marketing na verdade é um grande **FACILITADOR** do processo de troca.

O livro aborda ainda de uma forma concisa mas criteriosa, temas como o Planejamento de Marketing; o Mix de Marketing – onde abordamos e explicamos os famosos '5 P's'; a Administração de Marketing. São ainda apresentados alguns cases a título de exemplo e ilustração dos conteúdos apresentados.

Convidamos então a todos: estudantes e profissionais da Medicina Veterinária (sejam da área de clínica de pequenos animais ou não) a ler este e-book. Esperamos que ele possa transformar a sua visão sobre o que é o Marketing, para que ele serve, e que você passe, após esta leitura a valorizá-lo como uma ferramenta poderosa para atingir os seus alvos pessoais e profissionais.

2. O QUE É MARKETING?



A definição clássica de marketing segundo Phillip Kotler, um dos autores mais renomados e influentes nesta área, Marketing é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e organizações obtêm o que necessitam e desejam, por meio da criação, oferta e troca de valor com os outros. É muito interessante notar que a definição não cita nem a palavra 'produto' nem a palavra 'serviço', que são normalmente aquilo que pensamos em vender para alguém.

Qual a razão disso? Na visão de Kotler o marketing envolve **construir relacionamentos lucrativos e de valor com os clientes**. As metas organizacionais serão atingidas quando formos capazes de determinar corretamente as necessidades e desejos do mercado-alvo, e de oferecer soluções que as satisfaçam de forma mais eficiente do que as soluções ofertadas pelos nossos concorrentes. E isto deve ser feito de uma maneira que ajude a construir **relacionamentos** com estes consumidores. Só assim conseguiremos capturar e manter esses consumidores dentro do nosso grupo de clientes efetivos e satisfeitos.

Portanto o produto ou mesmo o serviço passa a ser quase um alvo secundário. Eles só terão valor para o cliente se forem capazes de corresponder às necessidades e demandas destes clientes. E muito importante: o valor está sempre na avaliação do cliente. Muitas

organizações pecam em simplesmente assumir que ofertam valor, sem se darem ao trabalho de efetivamente ouvirem de seus clientes o que eles **consideram valor**.

O Marketing é essencial para o sucesso de toda a organização e os dois principais objetivos do marketing são: **atrair novos clientes, prometendo-lhes valor superior, e manter e cultivar os clientes atuais, propiciando-lhes satisfação.**

Saber entender, identificar, e se possível antecipar as necessidades e os desejos de nossos clientes é o grande desafio inicial para o estabelecimento das estratégias de Marketing. Existem cinco conceitos básicos que estão fortemente interligados, e que definem as dinâmicas da relação cliente-mercado, que são: **(1) necessidades, desejos e demandas; (2) ofertas de mercado (produtos, serviços e experiências), (3) valor e satisfação, (4) trocas e relacionamentos e (5) mercados.**

A **necessidade** consiste em situações de privação percebida, sendo um elemento básico da condição humana. Incluem necessidades físicas, como alimentação, vestuário, segurança; necessidades sociais de pertencer a um grupo e de afeto; e necessidades individuais de conhecimento, expressão de ideias e sentimentos.

Os **desejos** são a forma que as necessidades humanas assumem quando são moldadas pela cultura social e pela personalidade individual. Os desejos são descritos como objetos que satisfarão as necessidades. Por exemplo: uma pessoa tem a necessidade de comer, mas deseja hambúrguer com batata frita. Quando apoiados pelo poder de compra, os desejos tornam-se **demandas**. Considerando

seus desejos e recursos, as pessoas demandam, isto é, necessitam de **produtos, serviços ou experiências** que sejam capazes de satisfazer suas expectativas, que são formadas a partir do **valor e satisfação** que várias ofertas proporcionam, gerando pelos clientes valores positivos ou negativos sobre a oferta de mercado escolhida. O valor para o cliente e a satisfação dele são componentes fundamentais do desenvolvimento e gestão de relacionamento com o cliente.

A **troca** é o ato de obter de alguém um objeto desejado oferecendo algo em troca. O marketing consiste em ações que levem à construção e a manutenção de **relacionamentos** de troca desejados com um público-alvo em relação a algum produto, serviço, ideia ou algum objeto.

Os conceitos de troca e relacionamento levam ao conceito de **mercado**, que é o conjunto de reais e potenciais compradores de um produto, dos nossos concorrentes e dos demais players envolvidos em um determinado ramo de atividade. Esses compradores compartilham uma necessidade/ desejo específicos, que podem ser satisfeitos por meio de trocas e relacionamentos.

Um dos principais objetivos do Marketing é administrar mercados para produzir relacionamentos lucrativos com o cliente.



A Figura 1 abaixo resume os conceitos discutidos neste capítulo.

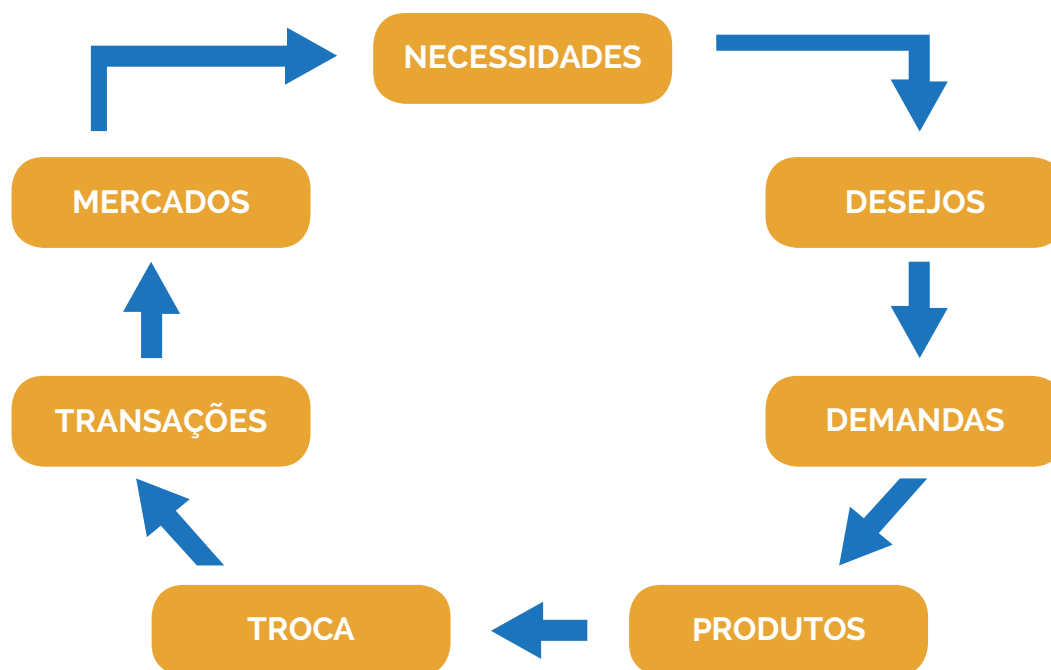


Figura 1. Conceitos básicos e dinâmica de interação das relações de mercado

Uma vez entendidos todos esses conceitos e a relação entre eles, podemos simplificar a definição inicial de Kotler.

Marketing é um conjunto de ações e atitudes que visam satisfazer as necessidades do cliente.

Adotar estratégias de marketing é colocar no dia a dia do nosso negócio esse enfoque, essa filosofia. É enxergar nosso negócio como um provedor de soluções que geram valor efetivo para os clientes.

No caso específico do nosso negócio, cabe a nós veterinários, saber vender nosso conhecimento na forma de produtos e serviços que ao mesmo tempo atendam necessidades reais e sejam desejáveis para nossos clientes. Costumo sempre citar o exemplo que o cliente não sabe diferenciar um ponto interno feito com fio de algodão de outro realizado com o catgut de melhor qualidade. Da mesma forma ela não sabe diferenciar entre uma anestesia inalatória e uma associação

simples de Ketamina e Xilazina por via intramuscular. Não está ao alcance do conhecimento e da percepção do cliente comum saber identificar as diferenças entre os procedimentos e tipos de serviços descritos acima. Eles só saberão entender, e assim valorar esses diferenciais, se devidamente educados e instruídos por nós, Médicos Veterinários. E é nesse ponto da percepção do cliente sobre a qualidade de nossos serviços que reside um dos grandes desafios de se fazer Marketing no mercado veterinário.

3. PARA QUE SERVE O MARKETING?



Dentro das organizações, o Marketing pode e deve desempenhar vários papéis. Se adotarmos o conceito proposto de que o Marketing é conjunto de ações e atitudes que visam satisfazer as necessidades do cliente, devemos utilizar essa postura para adequar todas as nossas decisões gerenciais para atingir este novo posicionamento. A seguir discutiremos alguns pontos onde o Marketing pode atuar dentro das empresas.

Ferramenta para PLANEJAR o crescimento das empresas

Ao sermos capazes de identificar necessidades dos nossos clientes, passamos a pensar o negócio, atual e futuro, sobre esse prisma. Portanto, todas as decisões futuras sobre crescimento, investimento, implementação de novos negócios entre outras, passarão a serem tomadas de modo a fazer com que a empresa 'viva' essa realidade de atender necessidades.

Caminho para CONHECER o consumidor e planejar os nossos PRODUTOS E SERVIÇOS

Se tivermos essa meta de atender necessidades, é imperativo conhecer melhor nossos consumidores e clientes. A adoção de estratégias de Marketing pressupõe que sejamos capazes de gerar informações sobre nossos clientes, para que possamos entendê-los melhor, para assim podermos adequar nossos produtos e serviços para que estejamos sempre um passo a frente de nossos concorrentes no sentido de entregar aos consumidores, o valor por eles desejado.

Estratégia para TRANSFORMAR a sua empresa em uma estrutura capaz de dar respostas criativas às NECESSIDADES dos consumidores

Precisamos ser bem realistas em responder as perguntas: hoje minha empresa realmente entrega aos clientes o valor que eles desejam? Atendemos realmente as necessidades de nossos clientes? Dificilmente as respostas serão sempre SIM. Elas podem até ser um SIM, mas devemos estar sempre atentos para a realidade de que as necessidades são dinâmicas e evoluem muito rápido. O que hoje é ótimo, amanhã será somente bom, e num futuro não muito distante, insatisfatório. Os clientes mudam, a concorrência não para, novos produtos e serviços surgem diariamente. Portanto temos que ter em mente que para manter os clientes atuais e conquistar novos, devemos



estar sempre um passo a frente da nossa concorrência. É imprescindível que criemos dentro da organização setores responsáveis por monitorar essas necessidades e demandas nos nossos clientes, e que estejam sempre pensando em novas formas de atendê-las.

FACILITADOR do processo de troca

Se formos bem sucedidos nos passos e etapas anteriores apresentadas neste capítulo, estaremos muito próximo de fazer com que o Marketing cumpra um dos seus principais papéis: facilitar o processo de troca.

Se identificamos corretamente as necessidades de nossos clientes, se formatamos nosso negócio para criar produtos e serviços que as atendam plenamente, se mantivermos uma constante vigilância para inovar sempre e estar sempre a frente da concorrência, é MUITO provável que estejamos transmitindo para o consumidor que o que oferecemos para ele tem grande valor para ele, cliente. Fica muito mais fácil vender assim, concordam?

Em um ambiente de negócios cada vez mais competitivo e saturado como é o Mercado Veterinário, o Marketing é uma ferramenta indispensável para que possamos ter sucesso. Ele nos ajuda a:

SEGMENTAR o mercado, encontrar **NOVAS OPORTUNIDADES**, e achar novas formas de **OFERTAR NOVIDADES** para os consumidores.

4. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



Planejamento estratégico é o processo de desenvolver e manter um alinhamento estratégico dos objetivos e habilidades de uma organização com as oportunidades de marketing em um mercado em constante mutação.

O planejamento estratégico é a base do planejamento de uma empresa. Ele tem início com a definição do seu **propósito geral e a sua missão**. Em seguida, essa missão é transformada em **objetivos** que direcionam toda a organização. Depois, a administração decide qual **portfólio de negócios** e produtos é o melhor para a empresa, e o foco e nível de investimento que deve ser destinado a cada um destes ramos de negócio. Cada unidade de negócios e produtos deve, por sua vez, desenvolver planos de marketing detalhados que apoiem o plano geral da empresa. Assim, o planejamento de marketing ocorre nos níveis da unidade de negócios, produto e mercado.

DEFININDO A MISSÃO DA EMPRESA

Definir uma missão para a empresa é fundamental para declarar qual é o propósito da organização. Com o passar do tempo, a missão pode se tornar obscura à medida que a empresa cresce, contudo quando

a administração sente que a organização esta se desviando do seu rumo, ela deve reavivar a sua busca por um propósito. Uma declaração de missão clara orienta os seus colaboradores, apresentando melhor desempenho financeiro e organizacional.

Uma declaração de missão orientada para o mercado define os negócios em termos da satisfação das necessidades dos clientes. A missão não pode ser muito ampla ou restrita, devem ser realistas. A missão também deve se adequar ao **ambiente de mercado**, deve fundamentar a sua missão nas suas **competências distintivas** e devem ser **motivadoras**, fazendo com que os funcionários percebam a importância do seu trabalho e que contribui com a vida das pessoas.

Uma boa fórmula para auxiliar na definição da missão da empresa é:

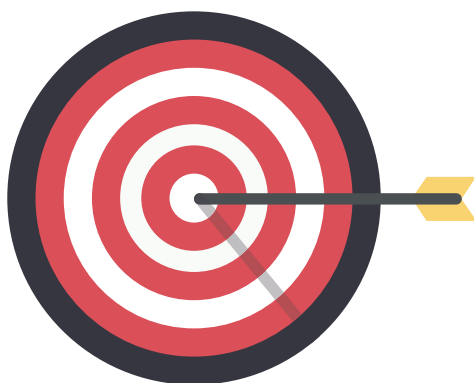
O QUE A EMPRESA FAZ
+
PARA QUEM ELA FAZ (QUAL O NOSSO PÚBLICO?)
+
PORQUE FAZEMOS DIFERENTE

Para citarmos um exemplo do nosso mercado, a PROVET, um dos centros de diagnóstico e especialidades veterinárias mais famoso do país, coloca em seu website que sua missão é 'Ser reconhecido como um centro de diagnósticos e especialidades veterinárias de referência nacional, através da utilização de tecnologia de ponta, do aperfeiçoamento profissional contínuo e do atendimento personalizado, competente, confiável, dedicado, responsável e carinhoso aos animais'. Este exemplo é bastante feliz, pois reúne na mesma declaração o que a empresa faz (um centro de diagnósticos e especialidades veterinárias), qual seu diferencial (utilização de tecnologia de ponta), mas poderia

deixar mais claro quem é o público da empresa, uma vez que ela atua tanto para o cliente final proprietário de animais de companhia, mas também para os veterinários que solicitam seus exames para seus próprios clientes.

ESTABELECENDO OS OBJETIVOS E METAS

São elementos que identificam de forma clara e precisa o que a empresa deseja e pretende alcançar. A missão é transformada em objetivos, que devem ser alcançados. As estratégias e os programas de marketing devem ser desenvolvidos para apoiar estes objetivos.



As Metas existem para monitorar o progresso da organização. Para cada meta existe normalmente um plano operacional, que é o conjunto de ações necessárias para atingi-la.

DESENVOLVIMENTO DE UM PORTFÓLIO DE NEGÓCIOS

Orientados pela declaração de missão e por seus objetivos, agora devemos planejar o nosso portfólio de negócios. Ele será definido como o conjunto de negócios e produtos que constituem a empresa. O portfólio deve ajustar os pontos fortes e fracos às oportunidades no ambiente.

Esse desenvolvimento deve ser feito a partir de dois passos: (1) a empresa deve analisar o portfólio atual e deve decidir em quais

negócios a empresa quer investir, e em que grau esse investimento será feito; e (2) desenvolver o portfólio futuro, pelo desenvolvimento de estratégias para o crescimento e/ou *downsizing* dos negócios existentes, ou ainda na criação de novas unidades de negócio ainda não existentes.

Dentro da realidade de uma clínica veterinária por exemplo, esse planejamento do portfólio de negócios pode incluir a criação de um serviço de hospedagem ainda não disponível, ou mesmo de *Day Care*. Pode ainda levar a extinção de um serviço de internação que não esteja sendo lucrativo suficiente, ou na decisão de reestruturar o centro cirúrgico e passar a locá-lo para clínicas menores da sua região. O importante é que este tipo de decisão esteja em consonância com as etapas anteriores do planejamento. Não faz sentido abrir um novo pet shop se na sua missão está apenas a de ser o melhor hospital veterinário da sua região. A coerência entre as definições assumidas nas etapas iniciais do planejamento e as decisões estratégicas para ampliar ou reduzir determinada área de negócios dentro da empresa é fundamental para o sucesso.

PLANEJAMENTO DE MARKETING

Uma vez estabelecido no plano estratégico quais tipos de negócios iremos operar e os objetivos de cada um desses negócios, é necessário passar ao plano de marketing.

O marketing exerce um papel fundamental no planejamento estratégico, pois orienta como a estratégia da empresa deverá operar de modo a garantir a construção de relacionamentos com os clientes. Uma vez estabelecidos os objetivos, a tarefa do plano de marketing é dar a empresa um mapa, uma rota, para ajudar a executá-los de forma lucrativa.

Para que o marketing da clínica seja realmente eficaz e contribua para o sucesso da empresa, é muito importante agregar valor e satisfação para o cliente. Deve-se buscar uma relação contínua com o cliente após a primeira consulta, estimulando compras adicionais de serviços e produtos, objetivando a fidelização dos clientes.

Um bom plano de marketing deve contemplar quais ações serão implementadas, qual a verba disponível para isso, e quais os objetivos esperados em retorno destas ações. Por exemplo, um bom objetivo para um plano de marketing seria 'aumentar a taxa de retorno dos clientes em 30%'. Isso é um alvo claro, atingível (devemos sempre trabalhar com alvos desafiadores, mas atingíveis), e de extrema importância para a lucratividade do negócio como um todo. Como atingir esse objetivo? Através da implementação de um sistema de gerenciamento do cliente (CRM), que armazenará informações sobre os clientes, suas visitas e compras, e que executará as ações de relacionamento A, B e C. Espera-se um aumento do ticket médio de x% e um aumento na frequência de visita à clínica de y%.

Frisamos que a sequência de ações no planejamento é muito importante. Não faz sentido definir metas e objetivos, se não temos de forma muito clara quem somos, e o que podemos fazer por nossos clientes. Da mesma maneira, só podemos planejar ações de marketing, se tivermos muito bem definido quais tipos de negócios estaremos operando (Clínica? Clínica e centro cirúrgico? Hotel e Spa?) e qual o peso relativo de cada um deles no total das operações do negócio. Na figura 2 revemos as etapas envolvidas no planejamento estratégico e a ordem de sua implementação.



Figura 2. Etapas do planejamento estratégico de uma empresa.

5. MIX DE MARKETING – OS 5 P's



O mix de marketing é determinado somente após a empresa definir o seu planejamento de marketing. Ele é o conjunto de ferramentas e táticas de marketing, controláveis pela empresa, e que devem ser combinados de forma harmônica e coerente com todas as etapas do planejamento. Um mix de marketing bem estabelecido traduz corretamente para os consumidores todas as propostas definidas no planejamento, e mais importante que isso - produz a resposta desejada no público-alvo.

Os componentes do mix de marketing são conhecidos como os '5 P's': Produto, Preço, Praça, Promoção e Percepção.

PRODUTO: significa a combinação de bens e serviços que a empresa oferece para o mercado alvo, para a sua apreciação, aquisição, uso ou consumo, que pode satisfazer um desejo ou necessidade. Importante notar, que em nosso caso, o serviço veterinário engloba mais do que a "simples" consulta, cirurgia, ou procedimento. Como produto, temos que pensar também no atendimento ao cliente, desde o momento que ele adentra nossa clínica. Os funcionários, a limpeza, a decoração, tudo isso faz parte do produto que estamos ofertando. E o acompanhamento dos resultados deste atendimento também.

PREÇO: é a quantia de dinheiro que a pessoa tem que pagar para obter o produto. Segundo Kotler o preço é um dos elementos mais significativos na determinação da participação de mercado e na rentabilidade da empresa. A concorrência, os fornecedores e até mesmo os consumidores, são importantes variáveis que a empresa deve analisar para desenvolver a sua estratégia de preços.

As empresas devem estabelecer uma política de formação de preços (Fig. 3). Diferentes fatores devem ser levados em conta na hora de determinar os preços, de modo a proporcionar ao cliente a determinação de um preço justo e adequado, de uma forma que satisfaça ambas as partes, ou seja, que a relação de troca seja aceitável para o consumidor e que possa ser encarada como um diferencial para a empresa envolvida.

Muitos colegas partem para a simples guerra de preço, esquecendo que ao aviltar os valores de seu trabalho, de seus produtos e serviços, estão definindo também que tipo de cliente eles vão querer atender. Acreditem ou não, preço baixo também espanta cliente. Aquele cliente que busca qualidade e excelência irá (muitas vezes inconscientemente) menosprezar um atendimento com o preço aquém de seu real valor. E é por isso que falamos em Mix. O correto entendimento por parte do consumidor do real valor/qualidade do seu serviço passa obrigatoriamente por esses quatro canais. Não adianta

querer oferecer um produto Premium, por um preço baixo. Na cabeça do consumidor, a conta não vai “fechar”. Para usar um exemplo de nosso dia-a-dia, nenhum proprietário acreditaria que uma ração Premium é mesmo de qualidade superior, com ingredientes selecionados e diferenciados, se ela custar R\$ 2,00 o quilo. Com seu serviço, acreditem, é a mesmíssima coisa.

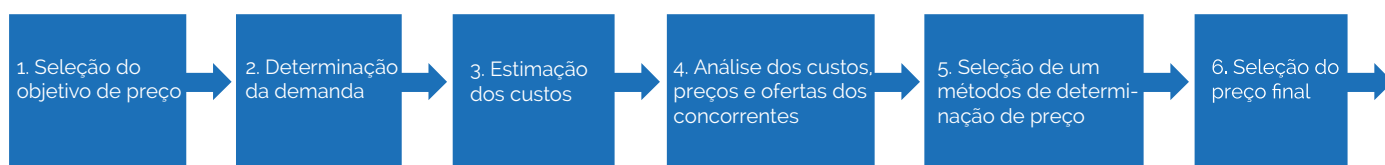


Figura 3. Estabelecimento de uma política de preço. Fonte: Kotler (1998)

PRAÇA: envolve as atividades da empresa que disponibilizam o produto aos consumidores-alvo. Um bom produto e um preço adequado não são suficientes para assegurar as vendas. É necessário planejar adequadamente quais serão os canais de distribuição para que os produtos cheguem de forma eficaz até o consumidor final. Caso contrário, o plano de marketing será deficiente, pois os consumidores estão acostumados e muitas vezes exigem comprar seus produtos em locais que lhe sejam acessíveis, convenientes e disponíveis quando necessitarem.

Aqui, o conceito de Mix novamente é reforçado. Faz sentido montar uma clínica “de ponta”, com centro diagnóstico e cirúrgico de última geração numa região de baixo poder aquisitivo? Vamos concordar que não faz, certo? Precisamos estar muito atentos para a leitura que o cliente fará de nossa localização, pois ela muitas vezes já lhe passa um sentimento da qualidade, sentimento esse que ele irá certamente atribuir, ao menos no princípio, aos nossos produtos e serviços. E da mesma forma, aspectos muitas vezes negligenciados como a decoração, a fachada da loja, e até mesmo a apresentação de nossa equipe, devem estar de acordo com pelo menos a média dos outros estabelecimentos comerciais que nosso público costuma freqüentar. Ou seja, nosso projeto de trabalho deve estar coerente com todos os “P’s” ao mesmo tempo. Caso contrário, geraremos confusão na cabeça dos consumidores, dificultando com que nossa proposta seja aceita e valorizada como deveria.

PROMOÇÃO: é o conjunto de atividades que comunicam aos consumidores em potencial todos os atributos dos produtos e serviços, e que atuam no processo de persuasão e de convencimento para que esses consumidores efetivem a sua compra. É propaganda? Também é. Mas não é só isso. Descontos, planos de fidelização, ações para gerar aumento na frequência de utilização (maior número de visitas à Clínica/ Pet Shop durante o ano) são outros exemplos de promoção. Uma estratégia coerente para incentivar o prosaico boca-a-boca também pode ser classificada como Promoção. E aqui novamente devemos estar atentos para a coerência de nosso Mix. Para um cliente Top, muitas vezes aquele mimo inesperado durante um atendimento causa um efeito maior do que um desconto baseado no número de vezes que ele te visitou neste ano. E em geral, te custa menos.

PERCEPÇÃO: é como o seu cliente vai somar todos os outros "Ps". Ou seja, é o juízo de valor que ele vai formar do atendimento recebido. A percepção é o que vai dizer se ele vai ficar ou não satisfeito após desembolsar um valor X pelo seu trabalho. É a medida que vai dizer se ele vai ou não ficar satisfeito com o conjunto de avaliações que envolvem o produto (a qualidade do atendimento, serviço e/ou produto oferecido e as conveniências a ele ofertadas), o preço praticado, a proximidade de sua residência (praça), a veracidade ou não das qualidades que você divulgou sobre o seu trabalho (promoção). E que, em última análise, vai dizer se ele vai voltar ao seu estabelecimento ou não.

6. ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING



O Planejamento Estratégico deve andar lado a lado com o processo de Administração de Marketing. Se seguirmos os passos listados nos quatro pontos principais deste processo, já teremos uma sequência lógica para nortear todo nosso planejamento. Os pontos são:

- Análise das Oportunidades do Mercado
- Seleção dos Mercados-Alvo
- Desenvolvimento do Mix de Marketing
- Gerenciamento do Esforço de Marketing

6.1. ANÁLISE DAS OPORTUNIDADES DO MERCADO

PESQUISA DE MERCADO

Todo planejamento deve, obrigatoriamente, começar por uma boa pesquisa de mercado. Conforme já colocado anteriormente, o grande desafio de hoje é produzir e entregar valor para nossos clientes. E que este conceito de valor envolve a percepção que o cliente faz de nossos serviços, e que ele possui um grande componente subjetivo e emocional. Hora, como então, 'desenhar' nosso atendimento de modo a entregar valor para um cliente que não conhecemos bem? Simplesmente impossível, não acham?

Por isso é tão importante fazer pesquisa de mercado. Não apenas a pesquisa prévia, antes de abirmos um negócio, mas também pesquisas periódicas de 'manutenção', para vermos se a percepção de valor de nossos clientes não sofreu alteração, e se o que estamos efetivamente entregando, ainda é válido. E acreditem. Essa percepção muda constantemente. Muda porque a concorrência muda, porque a oferta de produtos muda, porque os próprios consumidores mudam.

As grandes empresas contratam consultorias especializadas para realizar as suas pesquisas de mercado. Questionários, entrevistas, degustações, amostras e mais uma infinidade de atividades são desenvolvidas para identificar necessidades não atendidas dos consumidores, ou ainda sondar as preferências destes consumidores sobre como querem ter essas necessidades atendidas.

Mas quando, porquê e como fazer uma pesquisa? Vejamos.

Quando?

Geralmente as pesquisas são utilizadas para responder questões específicas. Meu atendimento está satisfazendo os clientes? Meus clientes valorizam um programa preventivo de verminoses? Estão dispostos a pagar pelos diferenciais que estou pretendendo incluir no meu atendimento de banho e tosa? Se sim, quanto a mais se dispõem a pagar? Estas e outras perguntas do mesmo tipo podem ser respondidas através de pesquisas. De um modo geral, fazemos pesquisas (ou deveríamos fazer pesquisas) sempre que estamos pensando em mudar algo em nossos serviços e em nosso atendimento, e pretendemos ter um pouco mais de segurança sobre a decisão a ser tomada. É uma questão de bom senso, mas também de humildade. Já vi muitos casos onde o gestor se considera uma pessoa privilegiada, de capacidade acima da média, e resolve adotar medidas inovadoras sem qualquer tipo de pesquisa ou prospecção. E os resultados muitas vezes não aparecem. O que tem que ficar claro é que, mesmo que você seja sim um gênio, isso não quer dizer que as pessoas comuns – que no fim das contas são quem vai comprar o seu produto ou serviço – pensem, sintam, decidam e se

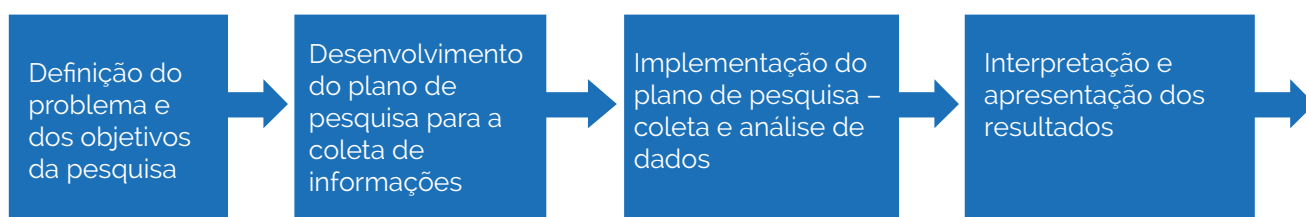
emocionem pelo mesmo tipo de coisa que você. E é para elas que você está criando ou melhorando o seu negócio. Não podemos esquecer isso nunca! Não que devemos restringir a inovação e a ousadia nos negócios. Não, em absoluto. Mas mal não vai fazer se você decidir ouvir primeiro o seu público-alvo antes de dar passos decisivos na condução da sua empresa.

Porquê?

Cada vez mais temos que 'desenhar' nosso atendimento de modo a entregar valor para um cliente, e para isso, conhecer bem esse cliente é fundamental. E lembrando que a situação do mercado muda constantemente: a concorrência muda, a oferta de produtos muda, os próprios consumidores mudam. A pesquisa é necessária e fundamental antes de darmos passos, mas também pode e deve ser encarada como uma forma de manter a vigilância sobre o mercado, e sobre nosso próprio sucesso. Deitar sobre os louros é a melhor forma de cair com estilo...

Como?

O processo de pesquisa envolve quatro etapas básicas: a definição do problema e dos objetivos da pesquisa, o desenvolvimento do plano de pesquisa, a implementação deste plano e a interpretação e apresentação dos resultados. Veja o esquema abaixo:



Para realizarmos uma boa pesquisa temos que seguir esses quatro passos. Tudo começa com termos claramente definido o quê desejamos saber. É muito importante elaborarmos com bastante clareza quais são as informações que necessitamos, e também, de preferência, para que elas servirão, em termos gerenciais. Exemplificando: vamos supor que você está pensando em introduzir linhas de rações Premium no seu Pet Shop. Ai você elabora uma pesquisa com seus clientes, a fim de conhecer seus

hábitos de consumo sobre o uso de ração deste tipo. Mas qual seu objetivo final com esta pesquisa? Porque se você quiser determinar se existe potencial para colocar a venda este tipo de produto na sua loja, estamos falando de uma pesquisa exploratória, e as perguntas serão feitas de uma maneira específica. Agora, se você estiver interessado em separar os seus clientes em categorias quanto à frequência/potencial de uso deste produto, estamos lidando com uma pesquisa descritiva, e portanto teremos que ser mais detalhistas nas perguntas, e provavelmente incluir informações sócio-econômicas dos clientes no questionário, para que possamos depois agrupar e analisar estes dados de forma coerente. Podemos ainda ter o objetivo de determinar uma relação de causa e efeito na relação de consumo. Por exemplo: a idade do animal influencia na qualidade da ração adquirida? Se tivermos uma resposta positiva, podemos partir para uma estratégia que ofereça descontos cumulativos na compra de ração *Premium* para os proprietários de animais com idade acima de X anos.

A definição do problema e dos objetivos de pesquisa é sem dúvida a fase que requer mais atenção, e também a mais delicada. Pois ela determinará como todos os passos seguintes devem ser conduzidos, e também, se seremos bem sucedidos na utilização final destas informações.

Os próximos passos são o Desenvolvimento do Plano de Pesquisa, a Coleta e Análise de Dados e a Interpretação dos Resultados.

SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

As pesquisas devem ser parte de um sistema mais amplo para coleta e administração de informações de mercado, o chamado Sistema de Informação de Marketing. Em uma situação ideal, todas as empresas deveriam ter um sistema capaz de coletar, analisar e processar as informações do mercado, e apresentá-las de uma forma que possa ser útil para os tomadores de decisão.

Uma vez que muitas vezes a parte administrativa é realizada pelo próprio dono da

clínica, que ainda opera e atende no consultório, parece impossível querer que um sistema complexo e completo, como o descrito por Kotler no seu livro Princípios de Marketing (figura 4).



Em primeiro lugar, podem-se notar três grandes 'blocos': a Administração, o Sistema em si, e o Ambiente. Trazendo isso para a nossa realidade de clínicas e hospitais veterinários, a mensagem que devemos reter é que ao pensarmos nossos empreendimentos, devemos sempre ter em mente que ele deve se planejar de forma a possibilitar um fluxo constante e confiável de informações sobre o mercado em que atuamos, implementado de modo a já ser iniciado com sistemas administrativos que permitam a coleta destes dados, e controlado usando efetivamente essas informações. É muito raro ver colegas que, durante a fase de planejamento de uma nova clínica ou hospital, dêem a mesma importância à estruturação de um sistema de controle de pacientes, agendamentos, e estoque de produtos, do que a compra de equipamentos clínicos ou para a área de estética. Se pensarmos o Sistema desde o princípio, ficará muito mais fácil de implementá-lo, ainda que este processo seja feito de forma paulatina.

O importante em um Sistema de Informação de Marketing é que ele contemple uma entrada e uma saída. Pode parecer óbvio dizer isso, mas 99% das pessoas se preocupam apenas em coletar informações, e não em como processá-las e apresentá-las para os gestores de uma forma 'utilizável'. E isso tem especial importância para a nossa realidade, onde, como já dissemos, todo o processo está muitas vezes super carregado de atribuições em todas as etapas. É melhor ter um sistema de controle mais simples, mas que você consiga acessar com facilidade e frequência, e efetivamente usar aquelas informações na tomada de decisão, do que um sistema complexo que não gere informações úteis.

E para que serve tudo isso no fim das contas? Para nos relacionarmos de forma adequada com o Ambiente que está a nossa volta. Prospectarmos mercados, nos relacionarmos melhor com nossos parceiros e colaboradores, vigiar a concorrência, estar mais próximo de nossos clientes e ficar atentos para as mudanças estruturais em nosso mercado.

6.2. SELEÇÃO DOS MERCADOS-ALVOS

Um negócio bem sucedido hoje requer uma visão detalhada de quem se quer atender, e como. As pessoas são diferentes, e portanto tem necessidades e desejos particulares. Fatores sociais, econômicos ou culturais são fatores importantes para definir qual será o público-alvo da empresa. Outra classificação dos clientes é sob o ponto de vista de como eles encaram cada compra, cada relacionamento comercial. São quatro tipos básicos:

Cliente Econômico - Busca sempre o melhor preço x qualidade.

Cliente Engajado - O relacionamento vem antes de preço ou qualidade do serviço.

Cliente Indiferente - Busca a co-modidade em primeiro lugar.

Cliente Freguês - É o consumidor fiel, que defende a marca/ serviço escolhido.

Por isso, uma série de perguntas deve ser feita durante o processo de tentarmos definir, com o maior grau de detalhamento possível, quem é/ será nosso cliente. Devem ser

a) Segmentação Geográfica

Meu cliente é exclusivamente do meu bairro? Ou poderei oferecer algo que seja atrativo o suficiente para que ele se desloque de um extremo a outro da cidade? Ou ainda: existe alguma particularidade na minha região que possa servir de fator de diferenciação? Por que não um médico veterinário localizado numa região litorânea, buscar uma especialização/ posicionamento de mercado como o especialista em *Dirofilariose*?

b) Segmentação Demográfica

Que idade, sexo, renda, nível de escolaridade, religião, etc., tem o meu cliente? Por exemplo, a população de idosos no Brasil e no mundo cresce ano a ano. E para muitos destes idosos os pets são as famílias mais presentes no dia-a-dia. Por que não usar isso como fator de posicionamento de seu atendimento?

c) Segmentação Psicográfica

A qual classe social meu cliente pertence? Que tipo de estilo de vida ele possui? Como isso se reflete em seu relacionamento com seus pets? Qual a personalidade predominante nesse grupo?

d) Segmentação Comportamental

Como meu cliente encara seu pet? É um filho? É um animal de companhia que dorme no quintal?

6.3. DESENVOLVIMENTO DE MIX DE MARKETING

Após conhecermos o mercado, os clientes, selecionarmos nossos alvos estratégicos, devemos partir então para o desenvolvimento de mix de marketing. Precisamos estabelecer qual o pacote de produtos e serviços vamos oferecer, como e onde vamos comercializá-los (praça), quanto vamos cobrar por eles, como vamos divulgar esses produtos (promoção). Esta é a próxima etapa após definir qual será o público-alvo. Mais detalhes sobre o mix de marketing foi explicado no Capítulo 5.

6.4. GERENCIAMENTO DO ESFORÇO DE MARKETING

Envolve quatro funções da administração de marketing: **análise, planejamento, implementação e controle**. Em primeiro lugar, a empresa desenvolve planos estratégicos gerais e em seguida os traduz em planos de marketing e outros planos para cada divisão, produto e marca. Por meio da implementação, ela transforma os planos de ação. O controle consiste na mensuração e avaliação dos resultados das atividades de marketing e na adoção de medidas corretivas onde for necessário.

ANÁLISE DE MARKETING

A análise é importante para avaliar a situação da empresa. A **análise Swot (figura 5)** – avalia os pontos fortes (*strengths* – S), os pontos fracos (*weaknesses* – W), as oportunidades (*opportunities* – O) e as ameaças (*threats* – T). Os **pontos fortes** incluem habilidades internas, recursos e fatores situacionais positivos que podem ajudar a empresa a atender seus clientes e a atingir seus objetivos. Os **pontos fracos** incluem limitações internas e fatores situacionais negativos que podem afetar o desempenho da empresa. As oportunidades são fatores ou tendências favoráveis no ambiente externo que a empresa pode ser capaz de explorar a seu favor. Por fim, as ameaças são tendências ou fatores externos desfavoráveis que podem apresentar desafios ao desempenho organizacional.

PLANEJAMENTO DE MARKETING

Implica decidir quais estratégias de marketing ajudarão a empresa a atingir seus objetivos. É necessário um planejamento detalhado para cada negócio, produto ou marca. O plano começa com um resumo executivo, que é uma breve visão das principais avaliações, metas e recomendações. A principal seção do plano apresenta uma análise Swot detalhada da atual situação de marketing, assim como das ameaças e oportunidades potenciais. Em seguida, são apresentados os principais objetivos para a marca e os aspectos específicos de uma estratégia de marketing para alcançar estes objetivos.

IMPLEMENTAÇÃO DO MARKETING

É o processo que transforma os planos de marketing em ações para que os objetivos estratégicos de marketing sejam atingidos. Enquanto o planejamento de marketing preocupa-se com o *porquê* e o *quê* das atividades de marketing, a implementação trata do *quem*, *onde*, *quando* e *como*. Tanto a estratégia e a implementação são essenciais para garantir o sucesso, e as empresas podem conquistar vantagem competitiva por meio da implementação eficaz.

CONTROLE DE MARKETING

Implica avaliar os resultados dos planos e estratégias de marketing e adotar medidas corretivas para assegurar que os objetivos sejam alcançados. Envolve quatro etapas. A administração, em primeiro lugar, estabelece metas específicas de marketing, depois mensura seu desempenho no mercado, em seguida, avalia as causas de quaisquer diferenças existentes entre o desempenho esperado e o real. Por fim, adota medidas corretivas para acabar com a lacuna existente entre suas metas e seu desempenho.

O *controle operacional* visa assegurar que a empresa atinja as vendas, os lucros e outras metas no seu plano anual. O controle *estratégico* implica examinar se as estratégias básicas da empresa apresentam uma boa correspondência com as suas oportunidades.

Interno	Pontos fortes Habilidades internas que podem ajudar a empresa a atingir seus objetivos	Pontos fracos Limitações internas que podem afetar a capacidade da empresa de atingir seus objetivos
	Oportunidades Fatores externos que a empresa pode ser capaz de explorar a seu favor	Ameaças Tendências ou fatores externos desfavoráveis que podem apresentar desafios ao desempenho da empresa
Externo	Positivo	Negativo

Figura 4. Análise Swot. Fonte: KOTLER (2007)

7. CONCLUSÃO

Este livro não tem a pretensão de ser mais do que apenas uma introdução ao vasto tema do Marketing.

Se conseguimos demovê-lo da ideia de que fazer Marketing é o mesmo do que simplesmente anunciar produtos, se conseguimos fazê-lo acreditar no Marketing como uma ferramenta indispensável para entender as necessidades dos seus clientes, e saber como transformar seu negócio de modo a atender essas necessidades, então nosso objetivo foi atingido.

Mas estamos longe de esgotar o assunto. Esperamos que tenham apreciado este conteúdo. Sigam nossos perfis nas redes sociais para acompanhar nossas próximas publicações.

