

Tânia de Leão Torres Pinto

---

**A força do marketing na distribuição.  
Análise SWOT, incluindo a aplicação  
de um caso prático na área farmacêutica**

---

*Universidade Fernando Pessoa- Faculdade de Ciências da Saúde*

Porto 2013



Tânia de Leão Torres Pinto

**A força do marketing na distribuição.  
Análise SWOT, incluindo a aplicação  
de um caso prático na área farmacêutica**

*Universidade Fernando Pessoa- Faculdade de Ciências da Saúde*

Porto 2013

Tânia de Leão Torres Pinto

**A força do marketing na distribuição.  
Análise SWOT, incluindo a aplicação  
de um caso prático na área farmacêutica**

---

*Tânia de Leão Torres Pinto*

Trabalho apresentado à Universidade Fernando  
Pessoa como parte dos requisitos para a obtenção  
do grau de Mestre em Ciências Farmacêuticas

**Orientador:**

Professor Doutor Delfim Santos

O marketing farmacêutico tem passado por várias transformações nos últimos anos. Antigos modelos utilizados no passado para comunicar e promover produtos, já não são usados no marketing atual, exigindo assim dos profissionais muito mais dinamismo e flexibilidade para atuar num ambiente mais competitivo e complexo.

No decorrer deste trabalho aborda-se a temática de Marketing aplicado ao Setor de Distribuição Farmacêutica, focando especificidades decorrentes do mercado, do produto e do perfil típico de cliente. É também realizado um estudo de uma análise SWOT a uma Farmácia, uma vez que esta análise surge como uma ferramenta do marketing, que diz respeito à planificação e posicionamento estratégico que a Farmácia deve assumir.

## **ABSTRACT**

---

The pharmaceutical marketing has changed during the last years. Older models used in the past to communicate and promote products, are no longer used in the current marketing, requiring from professionals much more dynamism and flexibility to act in a more competitive and complex environment.

During this thesis the topic of marketing applied to the Pharmaceutical Distribution Sector is approached, focusing on market specifics, the product and the typical profile of customer. It is also a study of a SWOT analysis to a pharmacy, since it appears as a marketing tool with regard to planning and strategic positioning that the pharmacy must take.

*À meu marido*

*À minha família*

## **AGRADECIMENTOS**

---

À Universidade Fernando Pessoa pela oportunidade de realização do curso.

Ao Professor Doutor Delfim Santos, pela orientação, competência e auxílio em solucionar os imprevistos.

Aos docentes da Universidade Fernando Pessoa com quem contactei ao longo do curso, em especial ao Professor Doutor João Carlos Sousa.

Ao meu marido, mãe, avó, madrinha e tia Mimi, pelo amor, apoio, compreensão e confiança que sempre me deram ao longo da minha vida, em especial durante todo o meu curso na UFP, e principalmente nestes últimos meses.

A todos os meus amigos e colegas pelo apoio, compreensão e amizade incondicional em todos os bons e maus momentos e que de uma forma ou de outra, contribuíram para a realização deste trabalho.

A todos os meus sinceros agradecimentos. Do fundo do coração!

<b>Assunto</b>	<b>página</b>
Resumo	I
Abstract	II
Dedicatória	III
Agradecimentos	IV
Índice de figuras	VIII
<b>CAPITULO I – A força do marketing na distribuição</b>	
1.Breve introdução	1
2.Marketing- História, Conceito	3
2.1.História do marketing	3
2.2.Definição	3
2.3.Conceito de marketing	6
2.4.Administração do marketing	8
2.4.1.A gestão da procura	8
2.4.2.O conceito de produção	9
2.4.3.O conceito de produto	10
2.4.4.O conceito de venda	10
3.Tipos de marketing	12
3.1.Webmarketing	12
3.2.Telemarketing	12
3.3.Buzz marketing	13
3.4.E-mail marketing	13

3.5.Trade marketing	14
3.6.Geomarketing	14
4.Globalização	16
5.Plano de marketing	18
5.1.Passo 1. Diagnóstico da situação	20
5.1.1. Análise de mercado	21
5.1.2.Análise da concorrência	23
5.1.3.Análise da empresa	25
5.2.Passo 2. Análise SWOT	25
5.3.Passo 3. Objetivos de Marketing	25
5.4.Passo 4. Estratégias de Marketing	26
5.5.Passo 5. Marketing-Mix	29
5.5.1.Produto	29
5.5.2.Preço	30
5.5.3.Distribuição	31
5.5.4.Comunicação	32
5.6.Passo 6. Orçamentos	33
5.7.Passo 7. Controlo dos resultados	34
5.8.Passo 8. Atualização do plano	35
6. Análise SWOT	37
6.1.Análise externa	38
6.2.Análise interna	39
6.3.Como fazer a análise SWOT	40
6.4.Matriz SWOT	40

6.5.Como transformar uma ameaça em oportunidade	42
6.6.Aplicação	43
CAPÍTULO II	
Caso prático da análise SWOT a uma Farmácia	45
CONCLUSÃO	53
BIBLIOGRAFIA	54

## ÍNDICE DE FIGURAS

---

Assunto	página
<b>Figura 1.</b> Sistema ilustrativo de marketing moderno	7
<b>Figura 2.</b> Conceito de venda vs conceito de marketing	8
<b>Figura 3.</b> Plano de marketing	20
<b>Figura 4.</b> Marketing segmentado	22
<b>Figura 5.</b> Estratégia do Marketing-Mix	29
<b>Figura 6.</b> Análise SWOT	38
<b>Figura 7.</b> Matriz SWOT	41
<b>Figura 8.</b> Hipotética análise SWOT de uma empresa	44

---

**A força do marketing na distribuição.  
Análise SWOT, incluindo a aplicação  
de um caso prático na área farmacêutica**

---

## CAPÍTULO I

---

### A força do marketing na distribuição

#### 1. Breve introdução

Os mercados alteram-se rapidamente. Novos mercados estão a emergir, os bloqueios comerciais são cada vez menores e as comunicações mais acessíveis. Desta forma, a compra e venda de produtos e serviços está em constante revolução...

Os sinais desta revolução encontram-se por todo o lado, tal como este trabalho pretende demonstrar. As alterações a nível de marketing representam uma atividade empresarial que visa identificar as necessidades e objetivos de empresas, determinando quais são os alvos a atingir, de forma a promover produtos, serviços e programas para servir os mercados. Contudo o marketing é bem mais que uma atividade isolada, é uma filosofia que guia uma organização (empresa) inteira.

O objetivo do marketing é promover a satisfação dos clientes, com resultados satisfatórios para a empresa, sendo que é um trabalho que tem que ser conhecido e interpretado por todos os funcionários, não só apenas os da área de marketing. “Numa verdadeira organização de marketing, é impossível dizer quem esta no departamento de

marketing. Todos na organização têm de tomar decisões baseadas no impacto no consumidor” (Stephen Burnett).

O marketing não é apenas publicidade ou a venda de produtos. O verdadeiro marketing baseia-se menos nas vendas e mais acerca do conhecimento das necessidades dos seus clientes e pela descoberta de soluções que permitam elaborar um produto/serviço de qualidade superior.

O marketing está à nossa volta em quase tudo. “Todos nós somos consumidores atualmente” disse Petter Mullen. O marketing não se encontra apenas em empresas manufactureiras, distribuidores e retalhistas, também advogados, contabilistas e médicos usam o marketing.

Assim, também nas farmácias dão uso ao marketing para se promoverem de uma melhor forma, e procurarem obter vantagem num mercado sempre competitivo e em contante mudança.

## 2. Marketing- História, Conceito

### 2.1.História do Marketing

Nos anos 40 os primeiros estudos sobre o marketing vieram com trabalhos como o de Walter Scott, sobre a aplicação da psicologia na propaganda. A questão crucial era se as teorias de mercado se podiam ou não desenvolver. Autores como Roland Vaile e outros afirmavam que nunca seria possível desenvolver uma teoria mercadológica genuína, pois consideravam esta extremamente subjetiva, quase uma forma de arte. Por outro lado, Bartels e outros começaram a admitir que existia uma potencialidade para a teoria mercadológica se tornar ciência. Em 1954, pelas mãos de Peter Drucker ao lançar os seu livro “ A pratica da Administração” , o marketing é colocado como uma força poderosa a ser considerada pelos administradores.

### 2.2.Definição

O termo marketing traduzido á letra corresponde a mercadologia ou seja, ação no mercado. Contudo, devido á sua complexa e vasta rede de atuação, esta tradução fica muito longe do que realmente representa o conceito de marketing. Apesar de várias definições dadas por diferentes autores, todas elas refletem a constante preocupação do marketing em ir ao encontro da satisfação dos consumidores.

O marketing tem muitas definições técnicas, seguem-se algumas das mais significativas:

- ✓ Richers (1986) – “são as atividades sistemáticas de uma organização humana voltada para a busca e realização de trocas para com o meio ambiente, visando benefícios específicos”.

- ✓ Grönroos (1990) – “marketing é estabelecer, manter e reforçar relacionamentos com clientes e outros parceiros, com lucro, de forma que os benefícios das partes envolvidas sejam satisfeitos. Isto é alcançado pela troca mútua e cumprimento de promessas”.
- ✓ Kotler e Armstrong (1999) – “é a entrega de satisfação para o cliente em forma de benefício”
- ✓ Kotler (2002)- “marketing é o processo societário pelo qual indivíduos e grupos obtêm aquilo que necessitam e desejam através da criação, oferta e livre troca de produtos e serviços de valor com outros”.
- ✓ American Marketing Association(AMA)- “é uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e o público interessado”.
- ✓ Kotler e Keller (2006)- “é um processo social por meio do qual as pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros”.
- ✓ Fraga, Robson (2006) – “ se observada de forma pragmática, a palavra assume a sua tradução literal: mercado. Pode-se, então, afirmar que marketing é o estudo do mercado. É uma ferramenta administrativa que possibilita a observação de tendências e a criação de novas oportunidades de consumo visando a satisfação do cliente e respondendo aos objetivos financeiros e mercadológicos das empresas de produção ou prestação de serviços”.

O conceito contemporâneo de marketing engloba a construção de um relacionamento satisfatório a longo prazo do tipo “ganha-ganha” no qual indivíduos e grupos obtêm aquilo que desejam e necessitam. O marketing surgiu para atender as

necessidades de mercado, mas não está limitado aos bens de consumo. É também amplamente usado para vender ideias e programas sociais.

Técnicas de marketing são aplicadas em todos os sistemas políticos e em muitos aspectos da vida. Esta passa por atingir os objetivos da “organização” através da satisfação das necessidades dos consumidores, melhor do que os principais concorrentes. Exige uma orientação para o consumidor, um esforço integrado e a consecução dos objetivos

Apesar de encontrarmos as suas raízes ao longo da história da humanidade, na própria gênese do comércio, o marketing é um campo de estudo novo se for comparado com outros campos do saber. O estudo do mercado surgiu com a necessidade dos industriais de administrar a nova realidade oriunda da Revolução Industrial que causou uma transformação de um mercado de vendedores para um mercado de compradores.

Nesta fase o marketing ainda é inseparável da economia e da administração clássica, pois inicialmente a sua preocupação era puramente de logística e produtividade, para a maximização dos lucros. Os consumidores não tinham qualquer poder de regateio e a concorrência era praticamente inexistente.

Tal realidade manteve-se inalterada até fins de Segunda Guerra Mundial quando, então, reagindo ao crescimento da concorrência, mercadólogos começaram a especular sobre como atrair e lidar com os seus consumidores. Surgiu então a cultura de vender a qualquer preço.

O marketing não pode ser entendido só como uma venda, mas sim na satisfação das necessidades do consumidor. Muitas pessoas ainda pensam no marketing como uma

simples venda/publicidade, contudo, a publicidade é apenas a ponta do iceberg que é o marketing.

Caracteriza-se pela preocupação em conhecer o público, para melhor se lhe adaptar e para agir de forma mais eficaz.

**Conhecer o consumidor-** para preparar uma ação de marketing

**Adaptar-se ao consumidor-** não ir contra os seus hábitos, satisfazer necessidades e desejos, preferências e adotar uma linguagem adequada ao consumidor.

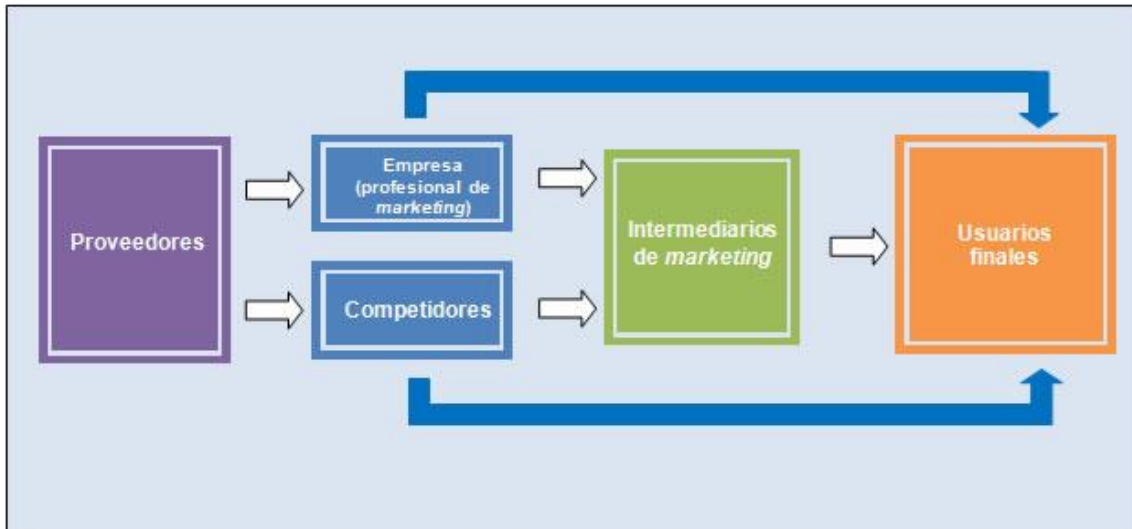
**Influenciar o consumidor-** tentar modificar as atitudes e os comportamentos num sentido favorável à organização.

### 2.3. Conceito de marketing

Marketing significa controlar e perceber os mercados, de maneira a proporcionar satisfação nos consumidores, quanto às suas necessidades e vontades. Assim, o marketing pode também ser definido como um processo pelo qual indivíduos obtêm o que querem e o que precisam através da promoção do intercâmbio de produtos com outros.

Este processo de intercâmbio envolve trabalho. Os vendedores têm de procurar compradores e identificar as suas necessidades, desenhando bons produtos e serviços, promovendo-os, armazenando-os e finalmente entregando-os. Atividades como o desenvolvimento, investigação, divulgação, distribuição e estabelecimento de preços ao produto, são atividades envolvidas em todo o processo de marketing.

Apesar de associarmos o conceito de marketing sobretudo a quem vende, também os compradores recorrem a este conceito. Os consumidores também “fazem” marketing, isto quando procuram produtos que necessitam, ao preço que podem pagar.



**Figura 1.** Sistema ilustrativo de marketing moderno. (Atlantic International University)

Nos dias de hoje, o marketing envolve servir um mercado que favoreça os consumidores em relação aos competidores. A empresa e os competidores enviam os respetivos produtos e mensagens diretamente para os consumidores, ou através de intermediários do marketing. Todos os fatores envolvidos neste sistema de marketing moderno, são afetados por forças de ambiente, incluindo: demografia, economia, tecnologia e pela cultura política, legal e social.

O conceito de marketing assenta na concretização de objetivos, tendo em conta a análise das necessidades e desejos do mercado alvo, garantindo uma satisfação mais efetiva e eficiente que as empresas competidoras. Surpreendentemente, este é um conceito relativamente recente na filosofia empresarial.

O conceito de marketing e de venda são frequentemente confundidos, a figura 2., faz a sua distinção.



**Figura 2.** Conceito de venda VS conceito de marketing. (Ebah)

#### 2.4. Administração do marketing

A administração do marketing é definida como a análise, planeamento, implementação e controlo de programas desenhados para criar, construir e manter benefícios, com o objetivo de alcançar os objetivos propostos pela organização/empresa. Assim, a administração do marketing envolve a gestão da procura, que por sua vez envolve a gestão das relações com o consumidor.

##### 2.4.1. A gestão da procura

A maioria das pessoas pensa que a gestão da procura como a pesquisa de consumidores suficientes para a sustentabilidade da empresa, contudo esta é uma visão muito limitada. A administração do marketing diz respeito não só à pesquisa e aumento da procura, mas também com a alteração e até a sua redução.

Por exemplo, a Disney World está sobrelotada no verão e as empresas ligadas à energia às vezes têm problemas em suprir estas necessidades durante este período do ano. Nestes e noutros casos, o excesso da procura é prejudicial, dado que a empresa não apresenta suporte acréscimo das necessidades de energia associado. Assim, neste tipo de situações, uma redução da procura é necessária, temporária ou definitivamente. A gestão do marketing procura aperceber-se do nível, do timing e da natureza da procura, de forma a auxiliar a empresa a atingir os seus objetivos.

Existem 5 conceitos alternativos nos quais as empresas podem conduzir as suas atividades:

1. Produção;
2. Produto;
3. Venda;
4. Marketing;
5. Conceitos de marketing da sociedade.

#### 2.4.2. O conceito de produção

O conceito de produção tem por base, que os consumidores favorecerão os produtos que são disponíveis e altamente acessíveis, e que a gestão deve ser focada num aperfeiçoamento da produção e num aumento da eficácia da distribuição. Este conceito é uma das filosofias mais antigas seguidas pelas empresas e pelos vendedores particulares.

O conceito de produção é uma filosofia útil em dois tipos de situações:

1. Ocorre quando a procura de um determinado produto excede a sua produção. Aqui, a gestão deve procurar alternativas, tendo em vista um aumento da produção.
2. Surge quando um produto tem um custo excessivamente alto e um aumento da produtividade é necessário para baixar o seu custo.

#### 2.4.3. O conceito de produto

Um outro conceito importante é o de produto. Este conceito tem por base a ideia de que os consumidores terão preferência por produtos que oferecem uma maior qualidade, performance e características inovadoras, e que a empresa deve concentrar as suas energias em melhorar os seus produtos. Uma orientação tendo em conta o produto, leva muitas vezes a uma obsessão com a tecnologia porque os empresários/acionistas, acreditam que uma superioridade tecnológica é chave para o alcançar do sucesso.

#### 2.4.4. O conceito de venda

Muitas empresas seguem este conceito, que na verdade assenta no facto dos consumidores não comprarem os seus produtos, a não ser que consigam alargar a sua venda a larga-escala, promovendo-os. Este conceito é tipicamente praticado relativamente a produtos que não são usualmente adquiridos, como por exemplo: enciclopédias e vestuário para casamentos (noiva e noivo). Estas empresas devem ser capazes de cativar o seu mercado, e convencer os consumidores acerca dos benefícios dos seus produtos.

O conceito de venda é também utilizado em empresas sem fins lucrativos. Os partidos políticos, por exemplo “vendem” vigorosamente o seu candidato como uma pessoa ideal para o trabalho (Presidente da Republica, Primeiro Ministro, entre outros.). O candidato trabalha intensamente na sua promoção (aperto de mãos, “beijinhos”, realizando comícios, etc...), muito dinheiro é utilizado em publicidade, quer na rádio, quer na televisão, em outdoors, flyers, entre outros. As falhas/defeitos dos candidatos são muitas vezes escondidos do público, porque o objetivo é vender os aspetos positivos do seu character, não se preocupando com a satisfação do consumidor após a compra, o voto, entenda-se...

### 3. Tipos de marketing

O marketing como ciência, desde o seu aparecimento até os dias de hoje, sofreu muitas alterações e por isso, originou diversos tipos de marketing, cada um orientado para uma determinada área do mercado. Citando alguns desses tipos de marketing:

#### 3.1. Webmarketing

*Web marketing* é o nome dado ao conjunto de instrumentos que realça a presença de uma empresa, profissional, pessoa, ou mesmo uma ideia numa área pré definida ou em toda rede mundial de computadores interligados com a utilização da internet.

É fundamental a divulgação de *sites* nos motores de busca, isto porque, somente 20% a 25% de tudo isto existe na internet, e são responsáveis pela maioria dos acessos aos sites. Para isso, os profissionais da WEB registam os seus *sites* em diversos motores de busca, entre eles o Google, a Yahoo, etc. Os profissionais da WEB Marketing têm a tarefa de registrar os *sites* e inclui-los em motores de busca para obterem melhores resultados.

#### 3.2. Telemarketing

Termo inglês criado por Nadji Tehrani em 1982, que designa a promoção de vendas e serviços via telefónica, ou seja, marketing por telefone.

Atualmente, o termo tem um sentido mais amplo, ao abranger também a cobrança via telefone, atendimento ao consumidor e o suporte técnico. Pode-se dizer que o telemarketing é um “atendimento telefónico comercial ou não padronizado”, que segue certos roteiros de atendimento.

Na atualidade o telemarketing é feito, por empresas especializadas em trabalhos de divulgação e de orientação aos clientes de vários segmentos do mercado, sendo praticado em grandes ambientes denominados *callcenters* centrais de atendimento ou SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente).

### 3.3. Buzz marketing

É um termo que significa uma forma de realizar um marketing. Conforme Arthur D. Little, “trata-se de uma das novas estratégias de marketing que encoraja indivíduos da sociedade a “repassar” uma mensagem de marketing para outros, criando potencial para o crescimento exponencial tanto na exposição como na influência da mensagem. Como os vírus reais, tais estratégias aproveitam o fenômeno da rápida multiplicação para levar uma mensagem a milhares a até milhões de pessoas”.

### 3.4. E-mail marketing

É a utilização do *e-mail* como ferramenta de marketing direto. Diferentemente do spam (mensagens indesejáveis), é essencial ao *e-mail* o consentimento do cliente, que pode ser explícito, quando ele mesmo opta por receber, ou implícito, caracterizado por uma relação evidente entre as partes.

Seguindo esses princípios éticos, o *e-mail* marketing pode ser usado na oferta de produtos e serviços, na promoção de itens adicionais e de interesse específico, bem como em campanhas de fidelização, pesquisas de satisfação, cartões comemorativos.

### 3.5. Trade marketing

É uma parte essencial na estratégia de marketing das empresas que planeiam maximizar a diferenciação dos seus produtos e serviços nos pontos-de-venda. É, conseqüentemente, uma disciplina de Marketing que orienta o desenvolvimento das relações entre fabricantes e canais de venda, pelo entendimento das necessidades entre marcas, pontos-de-venda e consumidores.

O Trade marketing analisa os hábitos e preferências dos consumidores para o sucesso das estratégias de marketing e vendas. Define quais canais de *medias* serão utilizados, que produtos desenvolvidos e que canais de comercialização para atender as preferências de consumo do público-alvo.

O Trade marketing estabelece ainda, a necessidade de se adaptar produtos, logística e estratégias de marketing, de modo a conquistar o consumidor nos pontos-de-venda, com um modelo de parceria entre os fabricantes e os seus canais de vendas.

### 3.6. Geomarketing

É um ramo de aplicação do geoprocessamento que possibilita a organização e a manipulação de informações referentes a clientes e pesquisas, a partir de um ponto de vista geográfico. A sua importância está evidenciada nas ações de marketing, uma vez que estas utilizam cada vez mais o grande potencial de geolocalização. O geomarketing pode ser definido como sendo o estudo das relações existentes entre as estratégias e políticas de marketing e o território ou espaço onde a instituição, clientes, fornecedores e pontos de distribuição se localizam.

O geomarketing permite às empresas, identificar com bastante precisão, os locais de maior potencial de consumo de um produto num bairro, cidade ou região, consistindo

no cruzamento de informações do mercado, de venda ou de marketing com bases de dados geográficos, permitindo a análise e a visualização em mapas digitais do comportamento das variáveis em estudo.

#### 4. Globalização

As inovações tecnológicas e o desenvolvimento da sociedade contemporânea colocam-nos diante de uma nova realidade: o mundo globalizado, sem fronteira para o trânsito de produtos e serviços.

Diante dessa realidade, para sobreviver ao mercado as empresas precisam se adaptar às novas estratégias, que sejam funcionais para um mundo globalizado onde a concorrência aumenta e só as empresas melhores preparadas sobrevivem.

Para a obtenção de sucesso, um plano de marketing no mundo atual precisa ter a capacidade de compreender o mercado mundial como um todo e as tendências regionais. De nada adianta uma grande multinacional se instalar em determinado país e tentar concorrer com as empresas locais sem conhecer o seu público.

Ainda que, na grande maioria dos casos, as grandes empresas acabem por inviabilizar as pequenas num mercado como temos atualmente, é facto que indiferentemente do tamanho, as empresas de maior sucesso são as que melhor se adaptam às necessidades do público-alvo, às inovações tecnológicas e à dinâmica social.

Nessa conjuntura todas as empresas têm por objetivo melhorar a sua produção, produzir mais e melhor com um custo menor. Quem consegue penetrar a sociedade com preços competitivos tem maior probabilidade de sucesso.

Por esse motivo as empresas acabam por sectorizar a sua produção procurando estabelecer as suas indústrias de forma descentralizada de acordo com o preço final que se consegue nos produtos, procurando centros onde a mão-de-obra é mais barata, onde haja incentivos fiscais e outros benefícios para que se consiga um bom nível de competitividade no mercado mundial.

Nenhuma empresa pode hoje perder de vista o facto de que a concorrência foi globalizada. Mesmo quando se produz um produto único ele sofre a concorrência com outros produtos de uso semelhante, além de que, se tiver sucesso, em pouquíssimo tempo ele certamente será copiado.

Para que, dentro dessa realidade, seja possível se destacar, o grande segredo do mercado globalizado é a fidelização e diferenciação. Quando se consegue ter um produto diferenciado e criar uma identidade além de estabelecer um público-alvo e criar uma conexão com ele é possível ter a oportunidade de garantir sucesso dentro dessa realidade.

O mais importante de se compreender, no entanto, é que num ambiente globalizado de marketing, nada é definitivo e aquele que não se mantém em constante atualização com as novidades tecnológicas e da concorrência mais cedo ou mais tarde perder-se-á.

## 5. Plano de marketing

Um plano de marketing trata-se de um documento que detalha as ações necessárias para atingir um ou mais objetivos de marketing. Pode-se aplicar a uma marca, um produto, linhas de produtos, um serviço ou uma empresa. Permite identificar as oportunidades que podem gerar bons resultados para a organização/empresa, mostrando como entrar no mercado com sucesso para obter a posição desejada. Estabelece objetivos, metas e estratégias do composto de marketing de acordo com o plano estratégico geral da empresa. Através de estudos de mercado determina “o quê”, “como” e “quando” será produzido um bem, serviço ou ideia, sendo a base do plano estratégico.

Um plano de marketing, quando bem feito, ajuda os responsáveis pelo departamento de marketing a reconhecer onde devem concentrar esforços, a observar e tirar o melhor partido das oportunidades que surgem no mercado. Segundo Kotler (2004), “o plano de marketing deve ser preparado de modo a obter resultados positivos face a mudanças das características do produto, preço, promoção de vendas e dimensão da força de vendas.

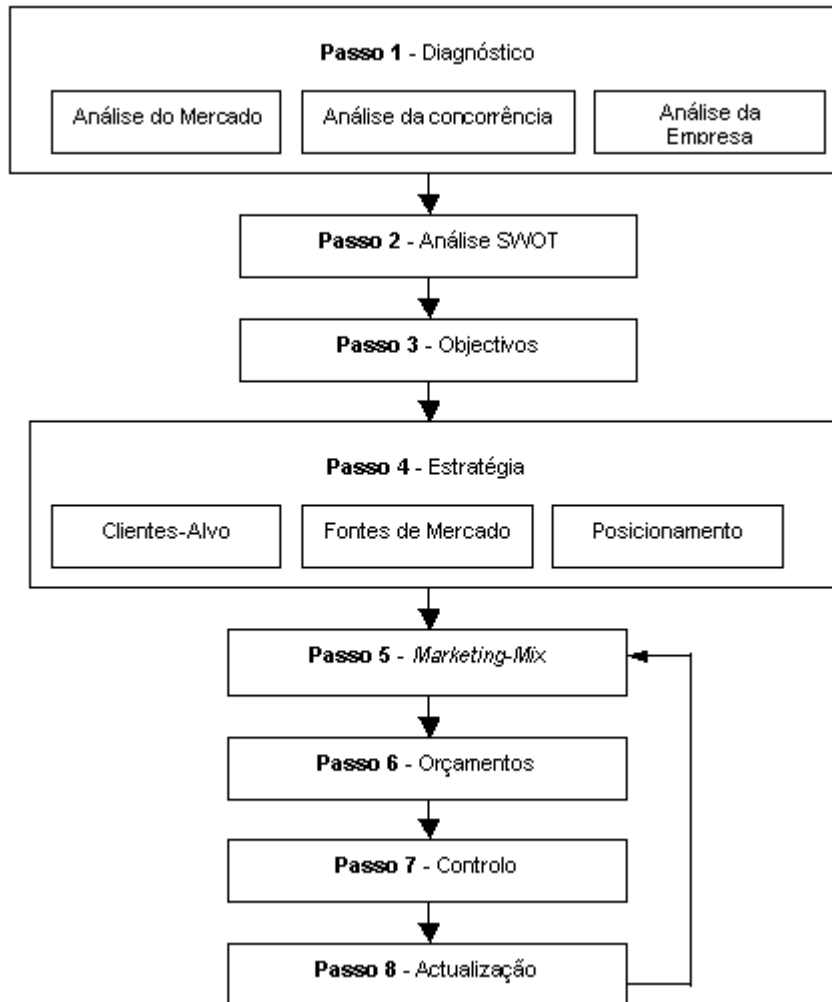
Comparando os resultados obtidos com os objetivos iniciais, um plano de marketing permite também avaliar o desempenho do departamento de marketing.

Existem diferentes tipos de planos para diferentes propósitos, como por exemplo: plano completo, básico, histórico e plano para um novo produto. O plano de marketing global de uma empresa pode ser composto por uma série de planos menores para produtos ou áreas individuais. A interdependência e a complexidade são normalmente as grandes dificuldades que se colocam na elaboração dos planos. De um modo geral, cada plano deve ser coerente com os planos de um nível superior. Assim,

os planos de cada produto/serviço devem estar em consonância com as diretrizes estratégicas definidas para a empresa, de modo a garantir a coerência das políticas gerais definidas.

Plano completo é apropriado para plano global da empresa e outros planos de marketing mais importantes, ou seja, um plano Master que seria a base de todas as atitudes da empresa no que concerne o mundo do Marketing. Plano básico aplica-se em casos de mercados bem delimitados e será mais útil quando o objetivo é tratar um único produto, não inclui a informação sobre orçamento e demonstrativo de resultados. Plano histórico avalia a posição atual, pode ser a primeira etapa de um plano global, ou ser aplicado a diferentes produtos a fim de se decidir qual deles tem o maior potencial. Plano para novos produtos aplica-se quando não existem dados históricos de vendas, mas sim do produto que ele vai substituir ou de concorrentes. Quando é um produto completamente novo, apenas foca a análise de mercado e concorrência. Neste tipo de plano o orçamento é um aspecto muito importante.

Um plano de marketing pode cobrir entre um a cinco anos, normalmente engloba vários etapas que serão descritas abaixo, na figura 3.



**Figura 3.** Plano de Marketing. (Westwood, J., 1996)

### 5.1. Passo 1- Diagnostico da situação

A fase preliminar do diagnóstico da situação, que deve ter em conta as variáveis externas e internas da empresa, permite avaliar as tendências de evolução do mercado e

a posição atual e potencial da marca/empresa dentro desse contexto. O diagnóstico deve ser feito a três níveis: mercado, concorrência e empresas.

### **5.1.1. Análise do mercado**

A empresa deve fazer uma análise exaustiva do mercado, no que respeita às suas características genéricas (dimensão, circuitos de distribuição, etc.) e aos seus segmentos, caracterizando-os com o maior grau de profundidade possível (características dos consumidores, hábitos de consumo, etc.).

As primeiras coisas a serem definidas em qualquer planeamento de marketing é quem são seus consumidores e qual exatamente é o seu mercado-alvo. Por maior e mais poderosa que seja, nenhuma empresa pode fazer um bom trabalho em todos os mercados e satisfazer todas as suas necessidades, por isso é que se recorre à segmentação dos mercados-alvo. Segmentar o mercado é dividi-lo em grupos com características e interesses semelhantes. É imperativo encontrar um segmento de mercado onde estão os clientes em potencial com necessidades similares àquelas que a empresa deseja e pode atender. Assim, a segmentação do mercado permite um uso mais eficiente dos recursos, melhor conhecimento dos consumidores e da concorrência, e permite uma mais correta medida dos objetivos e das performances.

Para fazer essa segmentação do mercado deve-se responder as questões: *Qual a parcela do mercado que a empresa visa atingir? Com base em que critérios será feita a divisão do mercado potencial? Como é que esses segmentos serão quantificados?*



**Figura 4.** Marketing Segmentado (Roe Smithson & associados)

Para avaliar o comportamento de consumo deve-se definir: *Quem são os consumidores? Onde, quando e quanto consomem? Quais as suas motivações de compra? Qual o valor psicológico que eles atribuem ao seu produto?*

Do mesmo modo, para avaliar o comportamento de compra deve-se determinar: *Quem, onde e quando é que os seus clientes potenciais compram? Quem são os verdadeiros influenciadores da compra?*

A nível dos circuitos de distribuição é importante saber: *Quantos e quais são os canais de distribuição que a empresa utiliza? Qual é a importância para as vendas de cada canal de distribuição? Que condições, em termos de prazos, quantidades, preços, etc., são praticadas em cada canal?*

Paralelamente, deve-se realizar uma análise do meio envolvente, estudando os fatores externos que podem influenciar negativamente ou positivamente o mercado alvo.

Podem-se definir dois tipos de meio envolvente de cada empresa, a envolvente transacional que inclui todos os agentes que interagem diretamente com a empresa (clientes, fornecedores, concorrentes, comunidade em que a empresa se insere) e envolvente contextual que inclui os condicionalismos externos à atividade da empresa, a nível macroeconómico, tecnológico, político-legal, sociocultural e tecnológico.

### **5.1.2. Análise da concorrência**

Ganhar um conhecimento profundo das ações da concorrência é obviamente indispensável para qualquer empresa, sendo útil para prever alguns aspetos do seu comportamento futuro.

Para isso devem ser considerados vários parâmetros:

- 1. Identificação dos principais concorrentes:** análise do mercado e dos concorrentes diretos, que têm como alvos os mesmos segmentos de mercado da sua empresa.
- 2. Quotas de mercados atuais e respetiva evolução:** Trata-se de definir a percentagem de mercado que a empresa controla. Uma quota de mercado pode ser definida em quantidade (dividindo o número total de unidades que a empresa vendeu pelo total de unidades vendidas na indústria em que a empresa atua), ou em valor (dividindo o valor total de vendas da empresa pelo montante total de vendas da indústria).
- 3. Notoriedade de cada uma das marcas concorrentes:** O ideal é fazer um estudo de mercado para verificar qual o reconhecimento que cada uma das marcas tem pelos consumidores.

**4. Posicionamento estratégico da empresa e da concorrência:** Em geral, uma empresa pode optar por quatro tipos de posicionamento, que dependem da dimensão, das necessidades satisfeitas dos consumidores e da análise da dimensão temporal da empresa:

**4.1.Penetração-** Consiste na conquista de quota de mercado à concorrência, num mercado cuja dimensão atual é limitada e as necessidades satisfeitas são restritas e específicas;

**4.2.Diversificação-** Trata-se de alargar os negócios da sua empresa a novas categorias de produtos e serviços que satisfazem as mesmas necessidades dos clientes (produtos substitutos) e criar extensões das marcas atuais da empresa. É um tipo de posicionamento frequente nos mercados atuais amplos.

**4.3.Especialização-** É o posicionamento típico das empresas cujo mercado futuro em que atuam é limitado. Centram-se nos produtos que vendem e tentam melhora-los, bem como os canais e formas de distribuição.

**4.4.Expansão-** Sempre que uma empresa prevê que o mercado em que atua tem ainda fortes probabilidade de crescimento no futuro, pode optar pela diversificação dos produtos existentes e pela expansão para novos mercados com novos produtos.

**5. Política de marketing-mix:** Consiste em identificar as políticas praticadas pelos concorrentes em relação aos designados “4 P’s” do marketing: produto (*product*), comunicação (*promotion*), distribuição (*placement*) e preço (*price*).

### **5.1.3. Análise da empresa**

Análise à própria empresa, procurando identificar os principais pontos fortes e pontos fracos face aos seus concorrentes. Deve ser feita uma análise exaustiva sobre vários pontos, tais como: volume de vendas e respetiva evolução histórica; quota de mercado e respetiva evolução histórica; posicionamento transmitido ao consumidor; políticas de marketing-mix; notoriedade e imagem da marca; análise do custo versus rentabilidade de cada produto; recursos humanos e técnicos disponíveis.

### 5.2. Passo 2. Análise SWOT

Terminado o diagnóstico da situação, para uma melhor compreensão e utilização da informação, esta deve ser sintetizada através da construção de uma análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*) que avalia os pontos fortes, pontos fracos (relativos à empresa), oportunidades e ameaças (relativos ao meio envolvente). Esta ferramenta será posteriormente explicada com mais detalhe.

### 5.3. Passo 3. Objetivos de Marketing

A definição dos objetivos é de primordial importância, na medida em que, é nesta fase que se começa a definir a estratégia e o caminho a seguir. Estes constituem o farol de orientação da atividade da empresa. Daí que seja importante que os objetivos sejam definidos de forma correta. Deve-se evitar qualquer tipo de ambiguidades na sua definição para que todos os intervenientes no seu cumprimento o compreendam.

Os objetivos podem ser:

- ✓ **Comparáveis com o desempenho real de forma a possibilitar o controle futuro-** uma empresa deve estabelecer controles e pontos de comparação de performance para avaliar o seu desempenho, para isso os objetivos devem ser claros, reais e realistas para que possam ser comparados com os resultados realmente alcançados.
- ✓ **Expressos em valor ou quotas do mercado-** devem ser quantificáveis, ou seja, podemos estabelecer objetivos quanto ao volume de vendas a atingir, índice de satisfação dos clientes e quanto à quota do mercado, entre outros.
- ✓ **Ambiciosos, mas alcançáveis-** os objetivos estabelecidos devem ser realistas, isto é, não se devem estabelecer objetivos que à partida já se sabe não ser possível alcançar. Essa estratégia só irá aumentar a insatisfação e frustração dos colaboradores. Devem ser criadas metas que exijam trabalho e esforço mas que possam ser alcançadas.

#### 5.4.Passo 4. Estratégias de Marketing

Uma vez definidos os objetivos, deve-se definir qual a posição a ocupar no mercado e para isso existem três aspetos fundamentais:

**Cientes-alvo-** O plano de marketing deve discriminar qual ou quais os seus alvos, por exemplo, a estratégia de marketing pode estar direcionada para os decisores ou para os influenciadores no processo de compra.

**Fonte de mercado-** A empresa deve identificar onde irá angariar os seus clientes, para alcançar os seus objetivos. Deve por isso deixar claro quais os produtos, com os quais vai concorrer, ou seja, a quem irá a empresa conquistar clientes. Existem três alternativas. O produto concorrente pode ser um produto da própria empresa, e neste caso os consumidores terão de renunciar um produto de uma determinada empresa para comprar outro da mesma empresa, esta situação designa-se “canibalização”. Com esta estratégia as empresas pretendem garantir a sua posição no mercado e uma maior quota, distribuída por diversos produtos. Quando uma empresa pretende substituir produtos de empresas concorrentes, gera-se uma guerra pela conquista de quota de mercado e garantia da fidelização dos clientes. Os produtos concorrentes têm praticamente as mesmas características, o mesmo grau de satisfação do cliente, que o produto que a empresa quer promover, e o cliente irá renunciar a uns em detrimento de outros. Também pode acontecer que os produtos concorrentes sejam de outras categorias, normalmente são produtos substituídos aos que a empresa coloca no mercado.

**Posicionamento-** o posicionamento de uma marca/empresa é a junção entre sua identidade e a sua diferenciação. Traduz a forma como pretendemos ser vistos pelos consumidores, sendo importante estabelecer e comunicar os diferentes benefícios dos produtos oferecidos pela empresa para cada mercado alvo (qualidade, preço, etc.). o grande objetivo é conseguir ganhar um lugar distinto na mente do consumidor para que este diferencie o produto/empresa dos seus concorrentes. Deste modo o posicionamento da empresa deve ser fundamentado no conhecimento de como o mercado-alvo define valor e faz escolhas entre as empresas concorrentes.

Uma estratégia de marketing pode se elaborada para a introdução de um novo produto no mercado, para um produto em crescimento, num estado de maturidade ou de

declínio. Ao lançar um produto novo, a administração de marketing pode estabelecer um nível alto ou baixo para cada variável de marketing como preço, promoção, distribuição e qualidade do produto.

A estratégia de marketing para um produto em crescimento inclui diversos métodos para sustentar o crescimento rápido do mercado tais como: melhorar a qualidade do produto e/ou acrescentar novas características e estilos; entrada em novos segmentos do mercado; aumentar a cobertura de mercado e entrar em novos canais de distribuição; alterar o apelo da propaganda de consciencialização sobre o produto; baixar os preços para atrair compradores sensíveis a preços.

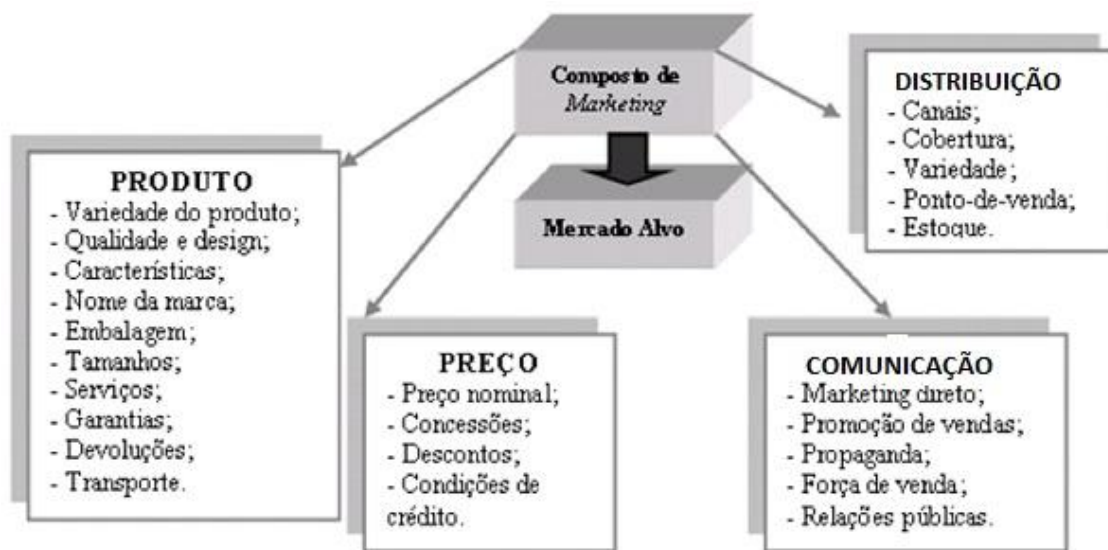
Quando um produto atinge o estado de maturidade as empresas podem optar por abandonar os seus produtos mais fracos, para concentrar os seus esforços nos produtos mais rentáveis e em novos produtos. Com esta estratégia as empresas correm o risco de estar a perder o grande potencial que alguns desses produtos ainda possuem. Em alternativa devem considerar a tentativa de expandir o mercado para as suas marcas maduras entrando em novos segmentos do mercado, conquistando os consumidores dos concorrentes, promovendo um uso mais frequente dos seus produtos. Pode também descobrir novos usos para o seu produto, modificar as suas características ou melhorar as já existentes (tamanho, peso, materiais, aditivos, acessórios, entre outros).

Frente a um produto em fase de declínio, a estratégia apropriada depende da atividade e da força competitiva da empresa. Se a empresa opta por manter o produto para o aproveitar ao máximo, terá de haver uma redução gradual de custos ao mesmo tempo que se tenta manter o mesmo volume de vendas. Se a empresa pretende abandonar o produto/marca pode tentar vendê-lo a outra empresa, caso não encontre

comprador, terá de decidir a forma como fará a sua liquidação (rápida ou lenta, níveis de existência e serviços a manter aos consumidores).

### 5.5.Passo 5. Marketing-Mix

Este passo constitui uma etapa muitas vezes definida como marketing operacional, em que o objetivo é transformar os princípios básicos da estratégia anteriormente definida em ações concretas a empreender ao nível do produto, preço distribuição e comunicação (os quatro P's do marketing).



**Figura 5.** Estratégia do Marketing-Mix. (Portal do marketing).

#### 5.5.1.Produto

O produto ou serviço decompõe-se em quatro elementos (produto/serviço, embalagem, marca, serviço associados) que podem representar diferentes esforços e

investimentos por parte das empresas. O produto ou serviço em sentido restrito diz respeito às suas características, tais como, a sua composição, dimensões, estrutura, sabor, aroma, design. A embalagem para além das suas funções clássicas (proteção, manutenção, armazenamento e transporte), tem também uma função de comunicação à qual cada vez mais tem-se dado uma maior importância, funcionando como um veículo promocional, permitindo uma exposição atrativa. Outro fator muito importante é a marca, que é o elemento identificador por excelência, devendo ser de fácil reconhecimento e memorização, distinta e suscetível de proteção e registo. A marca pode apenas estar associada a um produto isolado, quando este tem capacidade e autonomia económica para beneficiar do apoio publicitário, ou pode identificar uma linha de produtos permitindo densidade publicitária maior em torno da marca. Além disso, a marca pode identificar a própria empresa, surgindo como marca assinatura, significando prestígio, confiança e qualidade. Por serviços associados, entende-se serviços de suporte ao produto antes ou após a venda e abrangem desde demonstrações, formação de pessoal até assistência técnica, disponibilidade de peças e acessórios, garantia, transporte, entrega, consultoria e informação.

#### 5.5.2. Preço

A política de preço ajuda a posicionar um produto, e é com ela que a empresa vai estabelecer a sua margem de lucro. Na teoria o preço estabelecido deverá ser aquele que maximize o lucro, no entanto, existem vários aspetos que influenciam o preço final e como tal devem ser analisados. Por um lado existem condicionantes externas tais como intermediários, dinâmica da procura, fornecedores, condições económicas, restrições legais, considerações éticas e concorrência. Por outro lado, tem de se

considerar as condicionantes internas tais como, os custos, objetivos da organização, marketing-mix e o grau de diferenciação do produto.

### 5.5.3. Distribuição

Na distribuição definir-se-ão os canais a adotar para escoar os produtos, nomeadamente o tipo de canais, número e tipo de intermediários (armazenistas, retalhistas, etc.), formas de seleção/atração de agentes, sistemas de remuneração, instrumentos de motivação.

Ao contrário do que muitas vezes se pensa um menor número de níveis de intermediários não significa necessariamente menores custos, ou menor preço para o consumidor final. Partindo do exemplo da indústria farmacêutica, ficaria muito mais caro a uma empresa distribuir os seus produtos diretamente por todas as farmácias, ou se estas tivessem de se deslocar às empresas para obter os medicamentos, o preço final dos mesmos seria inevitavelmente muito mais caro.

Muitas empresas exploram as pseudo-vantagens dos falsos canais curtos de distribuição nas suas campanhas publicitárias, em que querem passar a ideia de que ao suprimir os intermediários conseguem disponibilizar ao consumidor final os seus produtos a “preço fábrica”. No entanto os custos de armazenagem, de transporte, stocks, pessoal, entre outros, acabam por refletir-se na mesma no preço final. Isto acontece porque apenas o produtor vai ter estas tarefas e despesas em vez de as passar a terceiros, além de que este processo muitas vezes acaba por encarecer mais o produto final.

Nos postos de venda, os gestores de loja devem preocupar-se com a atração de cliente para os mesmos, capacidade de fidelizar clientes e formas de fazer crescer as vendas do estabelecimento. Para isso, a empresa deve planear ações que levem a um

aumento de visitas, tais como, promoções, comunicação, animação no ponto de venda, ou aumentar a compra média, quer seja aumentada a diversidade de produtos quer através do aumento de promoções por exemplo disponibilizando pacotes de serviços normalmente complementares.

#### 5.5.4. Comunicação

A política de comunicação reveste-se de extrema importância devido à distância entre a produção e o consumo, existência de vários níveis nos canais de distribuição e atividade da concorrência. Inclui, entre outras, as estratégias de publicidade, relações públicas e promoções que visam aumentar a notoriedade dos produtos e das marcas.

Podem-se distinguir várias etapas:

- ✓ **Definição dos públicos-alvo-** nesta etapa devem ser considerados todos os intervenientes no processo de decisão de compra (Iniciador, Prescritor, Comprador, Influenciador, Decisor e Consumidor) e decidir quais os objetivos que se quer atingir junto de cada alvo.
- ✓ **Definição dos objetivos e estratégia de comunicação-** nesta fase deverá definir qual a estratégia de comunicação que pretende implementar e os principais objetivos. O principal objetivo é a própria venda, no entanto, existem outros objetivos que são importantes para a realização do primeiro, tais como: dar a conhecer o seu produto, criar notoriedade, posicionar, divulgar, informar, promover a experimentação, transmitir confiança.

- ✓ **Definição das ações a desenvolver-** de acordo com os objetivos traçados e as características do público-alvo, identificam-se as variáveis do mix de comunicação (Publicidade, Relações Públicas, Patrocínio e Mecenato, Merchandising, Promoção de vendas, Força de vendas e Marketing relacional), úteis para atingir esses objetivos e faz-se a descrição das ações a tomar.
- ✓ **Definição dos critérios de avaliação-** devem ser definidos os critérios de avaliação para cada uma das ações de comunicação. Estes critérios são importantes, pois vão permitir à empresa fazer um acompanhamento da eficácia das ações, implementando, se necessário, algumas medidas corretivas. Além disso, permitem uma análise comparativa que pode ser muito útil quando se estiver a definir a estratégia de comunicação nos anos seguintes.
- ✓ **Definição da proposta de mensagem-** a última etapa é decidir qual a mensagem chave que se pretende fazer passar junto de cada público-alvo. A capacidade de assimilação desta pelo público-alvo deve ser sempre um critério importante na sua avaliação.

#### 5.6. Passo 6. Orçamentos

A realização de um orçamento é de extrema importância para a utilização eficaz do plano de marketing. Devem-se quantificar todas as ações planeadas para ter uma ideia clara de quais serão os gastos e poder ter um controlo eficaz de execução do plano no dia-a-dia.

O orçamento é uma projeção da receita, do custo total e lucros resultantes, que consiste num confronto entre receita, com vendas e serviços, e despesas, com custo de produção, distribuição e marketing, com a finalidade de um prévio conhecimento do resultado final, que em outras palavras, é o lucro esperado em harmonia com a satisfação do consumidor final.

Após o resultado do orçamento, a empresa fará os ajustes necessários para que o projeto seja o mais lucrativo possível, mas sem alterar a qualidade inicialmente prevista. Uma vez aprovado pela alta administração, o orçamento será a base para desenvolver planos, programar a compra de materiais, produção, recrutamento de funcionários e operações de marketing. É fundamental que os dados usados na realização do orçamento sejam fiáveis e estejam de acordo com o enquadramento atual para que o orçamento projetado seja compatível com a realidade e deste modo se possa obter o resultado final desejado e anteriormente previsto.

#### 5.7. Passo 7. Controlo dos resultados

O controlo das atividades de marketing é um imperativo para impedir que estas se tornem ineficazes. Exercer esse controlo é a única forma de verificar que a estratégia elaborada é implementada corretamente e perceber quais os aspetos a melhorar.

Este controlo é feito periodicamente, permitindo a monitorização dos acontecimentos positivos e negativos e o ajuste do plano quando necessário. A empresa deve possuir planos de contingência prontos a serem postos em prática em situações imprevistas, tais como greves, guerra de preços e lançamento de novos produtos pela concorrência.

Este controlo pode dividir-se em três tipos distintos:

- ✓ **Controlo estratégico-** é feito através da auditoria de marketing que é um exame periódico, abrangente, sistemático e independente do ambiente de marketing da empresa, do sistema interno e das atividades específicas de marketing. O seu objetivo é determinar onde possam existir os problemas de marketing e recomendar um plano de ação corretiva quando necessário. É da responsabilidade da alta administração.
- ✓ **Controlo do plano anual-** serve para administrar os esforços e resultados atuais, a fim de certificar que as vendas e ao objetivos de lucro serão alcançados. Aqui será feita uma análise das vendas, da participação no mercado, da proporção de despesas em relação as vendas e determinação de atitudes. É da responsabilidade da alta e média administração.
- ✓ **Controlo de lucratividade-** aqui será determinado o lucro real das diferentes entidades de marketing, tais como o produto da empresa, as zonas, os segmentos do mercado e os canais de comercialização. O instrumento principal é a análise dos custos de marketing, determinar onde a empresa está a ter lucro ou despesa. É da responsabilidade do controlador de marketing.

#### 5.8.Passo 8.Atualização do plano

Um plano de marketing não é um documento sagrado que, quando concluído deve ficar inalterado. Com a velocidade a que o mercado muda atualmente, é importante um ajuste contínuo, de forma que o plano continue a ser um documento atual e útil.

O plano de marketing é um instrumento de trabalho e não algo imutável. Se a empresa chegar à conclusão que terá que introduzir alterações, deverá regressar à fase 5, de formulação de marketing-mix.

## **6. Análise SWOT**

Uma reflexão estratégica foi sempre importante, mas atualmente são vários os fatores que fazem com que se tenha tornando imprescindível em qualquer negócio. O aumento da exigência dos clientes, a sua pouca fidelização bem como o clima de desaceleração da economia são alguns exemplos. É assim essencial dar especial atenção à análise da empresa no seu meio envolvente. Basicamente, uma análise SWOT permite fazer isto mesmo.

A análise SWOT, é uma ferramenta de planeamento estratégico desenvolvida por Albert Humphrey, num projeto de pesquisa na Universidade de Stanford nas décadas de 60 e 70. Essa ferramenta tem por objetivo a avaliação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de uma organização no seu ambiente competitivo.

De acordo com Kotler (2000), a análise SWOT subdivide-se em análise do ambiente interno (forças e fraquezas) e externo (oportunidades e ameaças), como se pode ver na figura 6. A análise do ambiente externo é composta pela avaliação de forças macro ambientais (exemplos são o cenário económico-demográfico, o contexto sociocultural e as modificações tecnológicas) e agentes económicos importantes para a organização (como os clientes, competidores, fornecedores e distribuidores). A análise do ambiente interno refere-se à performance de fatores controláveis pela organização, relativamente aos seus competidores diretos, como produtividade da mão-de-obra, inovação tecnológica, capacidade de autofinanciamento das operações, imagem, amplitude da distribuição, localização, entre outros.

	<b>FORÇAS</b>	<b>FRAQUEZAS</b>
<b>Ambiente interno</b>	<p>Imagem</p> <p>Qualidade</p> <p>Pós-venda</p>	<p>Tecnologia</p> <p>Poder de mercado</p> <p>Equipa de vendas</p>
	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>
<b>Ambiente externo</b>	<p>Crescimento do mercado</p> <p>Distribuidores com reduzido poder negociação</p>	<p>Saturação do mercado</p> <p>Sensibilidade do consumidor a preços</p>

**Figura 6.** Análise SWOT. (autor).

### 6.1. Análise externa

Por meio da análise do ambiente externo, a organização consegue reconhecer as oportunidades e as ameaças ao seu negócio. As oportunidades existem quando a organização é capaz de lucrar ao atender às necessidades dos consumidores que são mal supridas pelos demais competidores. As ameaças ambientais são um desafio imposto por uma tendência desfavorável do mercado, que na ausência de uma ação defensiva de marketing, levaria à deterioração das vendas e dos lucros das empresas (KOTLER, 2000).

A avaliação do ambiente externo costuma ser dividida em duas partes:

1. Ambiente geral ou Macroambiente: nível exterior que afeta todas as indústrias, embora de modo diferenciado;
2. Ambiente da indústria ou Competitivo: que diz respeito a todos os intervenientes próximos e é tratado na análise de Porter (SOARES et al, 1999).

Na prática, isso significa que mudanças que estão totalmente fora da organização podem afetar (positiva ou negativamente) o seu desempenho e a sua forma de atuação. As mudanças no ambiente externo, afetam sempre de maneira homogênea todas as organizações que atuam numa mesma área geográfica e num mesmo mercado e, desta forma, representam oportunidades ou ameaças iguais para todos. Quando ocorre uma mudança na legislação, por exemplo, todas as organizações são afetadas.

Uma organização que perceba que o ambiente externo está a mudar e que tenha a agilidade para se adaptar a esta mudança, aproveitará melhor as oportunidades e sofrerá menos as consequências das ameaças. Por tudo isto, a análise externa é tão importante.

## 6.2. Análise interna

A análise do ambiente interno identifica as necessidades de desenvolvimento dentro da organização tanto para a exploração de novas oportunidades, como para as ações defensivas frente às ameaças ambientais detetadas.

Em termos de análise interna, a análise SWOT propõe a identificação dos principais pontos fortes e pontos fracos caracterizadores da organização num determinado momento. De salientar que forças e fraquezas são definidas como tal sempre em relação à concorrência (KOTLER, 2004).

Uma coisa é perceber que o ambiente externo está a mudar, outra coisa é, ter competência para adaptar-se a estas mudanças (aproveitando as oportunidades e/ou enfrentando as ameaças).

Da mesma maneira que ocorre em relação ao ambiente externo, o ambiente interno deve ser monitorizado permanentemente.

A importância da identificação das forças e das fraquezas é particularmente importante para os aspectos mais diretamente relacionados com os fatores críticos de sucesso da organização em causa. É também importante referir que a consideração de uma determinada característica da empresa como força ou fraqueza é sempre relativa e potencialmente alterável, designadamente na medida em que se podem verificar ao longo do tempo alterações importantes ao nível da concorrência e do seu comportamento. A correta listagem das suas forças e fraquezas dá à organização elementos importantes no que se refere à sua orientação estratégica, que tenderá naturalmente a tirar o maior partido possível das forças e a minorar ao máximo as fraquezas.

### 6.3. Como fazer a análise SWOT

O ambiente interno pode ser controlado pelos dirigentes da organização. Desta forma, quando se percebe um ponto forte na nossa análise, deve-se destaca-lo ainda mais; quando se percebe um ponto fraco deve-se agir para controlá-lo, ou pelo menos, minimizar o seu efeito.

Já o ambiente externo está completamente fora do controlo da organização. Isso não significa que não seja útil conhecê-lo. Apesar de não ser possível controlá-lo, é possível monitorizá-lo, procurar aproveitar as oportunidades da maneira mais ágil e eficiente, e evitar as ameaças enquanto for possível.

### 6.4. Matriz SWOT

Consiste na avaliação da posição competitiva de uma empresa no mercado através do recurso a uma matriz de dois eixos, cada um dos quais composto por duas variações:

pontos fortes e pontos fracos da análise interna; oportunidades e ameaças da análise externa. Ao construir a matriz as variáveis são sobrepostas, facilitando a sua análise e a procura de sugestões para a tomada de decisões, sendo uma ferramenta imprescindível na formação de Planos e na definição de Estratégias de negócio (SOARES et al, 1999).

		Análise Interna	
		S (strengths) Pontos fortes	W (Weaknesses) Pontos fracos
Análise Externa	O (opportunities) Oportunidades	<b>SO (maxi-maxi)</b> Tirar o máximo partido dos pontos fortes para aproveitar ao máximo as oportunidades detectadas.	<b>WO (mini-maxi)</b> Desenvolver as estratégias que minimizem os efeitos negativos dos pontos fracos e que em simultâneo aproveitem as oportunidades emergentes.
	T (Threats) Ameaças	<b>ST (maxi-mini)</b> Tirar o máximo partido dos pontos fortes para minimizar os efeitos das ameaças detectadas.	<b>WT (mini-mini)</b> As estratégias a desenvolver devem minimizar ou ultrapassar os pontos fracos e, tanto quanto possível, fazer face às ameaças.

**Figura 7.** Matriz SWOT. ( LOPES DOS SANTOS,J., 1990)

Esta matriz sugere a escolha óbvia das estratégias que conduzem à maximização das oportunidades do ambiente e construídas sobre os pontos fortes da empresa e à minimização das ameaças bem como à redução dos efeitos dos pontos fracos da empresa.

A análise SWOT deve ser, tanto quanto possível, dinâmica e permanente. Além da análise da situação atual, é importante confronta-lo com a situação no passado, a sua evolução, a situação prevista e a sua evolução futura (TEIXEIRA, 2005).

### 6.5. Como transformar uma ameaça em oportunidade

Oportunidades e ameaças são respetivamente definidas como potenciais para a empresa se fortalecer ou para enfraquecer (KOTLER, 2004). Uma ameaça, portanto um fator externo que pode vir a afectar o funcionamento da empresa, não é necessariamente uma má notícia. De facto, ele pode provocar o aparecimento de um novo ponto forte na empresa. Para isso, os gestores devem perceber como este novo facto (como por exemplo, imposições legais mais restritivas sobre os produtos vendidos pela empresa) pode ser explorado pela empresa de modo a retirar um benefício real.

O aparecimento de um novo produto inovador por parte de um concorrente, tipicamente uma ameaça à quota de mercado, pode tornar-se num novo conjunto de capacidades da empresa. Normalmente são as empresas maiores que têm mais capacidade para reagir de forma positiva às constantes ameaças que se colocam. No entanto, muitas pequenas e médias empresas também podem ganhar neste jogo.

Assim, quais as condições para que uma ameaça possa ser transformada em oportunidade?

- ✓ A empresa tem que possuir visão estratégica para avaliar corretamente as ameaças como sendo oportunidades escolhidas;
- ✓ A empresa precisa de possuir os recursos financeiros, materiais e humanos para poder executar as alterações necessárias (por exemplo, o lançamento de um novo produto);
- ✓ Finalmente, a empresa tem que reagir com rapidez. As empresas concorrentes podem também ter visto a oportunidade latente.

Em resumo, a análise SWOT estabelece uma inter-relação dos ambientes externo e interno da organização, ou seja, das suas forças, fraquezas, ameaças e oportunidades. A análise SWOT deve ter como principal consequência o estabelecimento de um plano de ação (AGUIAR,2009). Então, por meio dessa ferramenta de planeamento estratégico, os tomadores de decisão podem ter uma visão sistêmica das diversas variáveis que compõe o ambiente competitivo da empresa e, assim, estarem preparados para escolherem a melhor orientação estratégica para a mesma.

#### 6.6. Aplicação

A análise SWOT possui aplicabilidade no jogo de empresas, apesar de ser limitada por alguns aspetos como o baixo nível de satisfação dos clientes. Essa ferramenta tem o seu potencial de utilização totalmente direcionado para a análise de cada um dos diferentes mercados. Dessa forma, a empresa deverá desenvolver uma análise SWOT para cada região geográfica em que opera.

A identificação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças é o fator crucial para a análise. No ambiente interno, a análise é limitada pelo facto de a empresa não ter acesso às variáveis mais importantes da concorrência, como preços, facturamento e gastos com a publicidade. Apesar de não se poder comparar totalmente à concorrência, a mesma possui alguns indícios mínimos para identificar quais as suas forças e fraquezas. Por exemplo: nível de despesas com publicidade e promoção (fortalecimento da marca e gerador de diferenciação), número de oficinas (serviço pós-venda), nível de preços em relação à média da indústria, market share em volume, entre outros.

No ambiente externo, apesar das limitações em relação ao macroambiente, a empresa possui subsídios para analisar o microambiente, ou seja, o seu mercado de atuação. Por exemplo, tamanho e taxa de crescimento histórico do mercado, entrada de

novos concorrentes e percepção de sensibilidade a preços dos consumidores. Desta forma, a empresa terá suporte para classificar cada uma das variáveis detetadas como uma possível oportunidade ou ameaça.

Por fim, após a elaboração da matriz SWOT, como se pode ver na figura 8, a empresa deve criar um plano de ações, levando em consideração a orientação estratégica a ser tomada, seja ela a de aproveitar as oportunidades por meio de suas forças ou então, a de reverter as suas fraquezas para se proteger de ameaças, por exemplo. É interessante tirar conclusões a partir da inter-relação dos diferentes quadrantes, e não somente analisá-las isoladamente.

	<b>FORÇAS</b>	<b>FRAQUEZAS</b>
<b>Ambiente interno</b>	<p>Força da marca e nível de diferenciação dos produtos</p> <p>Serviço pós-venda</p>	<p>Preço</p> <p>Poder de mercado (market share)</p>
	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>
<b>Ambiente externo</b>	<p>Tamanho do mercado</p> <p>Mercado com altas taxas de crescimento</p>	<p>Entrada de novos concorrentes</p> <p>Sensibilidade do consumidor a preços</p>

**Figura 8.** Hipotética análise SWOT de uma empresa. (autor).

## CAPÍTULO II

---

### Caso prático da análise SWOT a uma Farmácia

As modificações ocorridas no séc. XX modificaram a Farmácia, não só na vertente técnica, mas também científica e sócio-profissional, tendo as próprias técnicas de venda evoluído e se adaptado aos tempos. Nos anos 50 estas eram apenas uma simples resposta às necessidades dos consumidores. Hoje em dia procura-se criar hábitos de consumo e facilitar o encontro entre o cliente e o produto, mediante uma série de técnicas.

Assiste-se atualmente a uma promoção do medicamento assente em bases declaradamente comerciais através da publicidade e as Farmácias de oficina passam a utilizar os meios de comunicação social para a difusão dos seus produtos. Perante esta situação, o marketing constitui uma verdadeira ciência que pretende satisfazer o consumidor com o propósito de se obter benefícios.

O facto da propriedade das Farmácia deixar de estar limitada a farmacêuticos, assim como o novo enquadramento legislativo, existente a partir de 2005 que permitiu a outras superfícies a comercialização de medicamentos, levando à liberalização do mercado de

Medicamento Não Sujeito a Receita Médica (MNSRM), trouxe um novo ambiente competitivo às Farmácias.

Por tudo isto, a Farmácia sente hoje mais do que nunca um ambiente verdadeiramente concorrencial, sendo que produtos de automedicação representam uma grande oportunidade para que as Farmácia melhorem a sua rentabilidade económica, não se podendo desperdiçar a oportunidade que estes representam.

O marketing assume-se como uma ferramenta importante para permitir uma diferenciação da atividade. Na Farmácia as estratégias de marketing farmacêutico variam de acordo com o tipo de medicamento/produto dispensado. O marketing farmacêutico tem nos Medicamentos Sujeitos a Receita Médica (MSRM) uma importância reduzida em termos de influência. Contudo, nos MNSRM tem um papel muito importante, consubstanciado através do aconselhamento farmacêutico.

Por isso, o marketing de ser aplicado como instrumento de trabalho para auxiliar o farmacêutico na prestação da atenção farmacêutica, como ferramenta para melhoria do atendimento à população.

Empresas de alto desempenho monitorizam continuamente o ambiente e procuram, por meio de um planeamento estratégico flexível, manterem-se adequadas ao ambiente em evolução. Quando uma organização não consegue responder a uma alteração do ambiente, fica cada vez mais difícil reaver a posição perdida (KOTLER, 2000).

Um dos aspetos fundamentais para se conseguir desenvolver uma atitude comercial assertiva é realizar um plano de marketing que permita efetuar uma reflexão apurada sobre o negócio.

A análise SWOT surge como uma ferramenta de marketing que diz respeito à planificação e posicionamento estratégico que a Farmácia deve assumir.

**Forças:** vantagens e pontos forte da Farmácia ou dos produtos e serviços oferecidos. Devem ser aumentados e realçados.

**Fraquezas:** de carácter interno, ou seja, referem-se ao produto, ou à Farmácia, sendo conveniente serem eliminados ou pelo menos reduzidos.

De salientar que as forças e fraquezas são definidas como tal, sempre em relação à concorrência.

**Oportunidades:** corresponde às vantagens externas que o mercado oferece.

**Ameaças:** são externas, marcadas pelo mercado e pela concorrência, devendo haver preocupação para que, apesar de externas, estas ameaças possam ser controladas.

Esta análise SWOT prende-se, fundamentalmente, com o estudo do mercado, desde principais concorrentes a aspetos mais políticos e socioeconómicos que possam influenciar. Quanto mais concorrência a Farmácia tiver, mais conhecimento do mercado há que ter e uma maior necessidade há que se destacar de forma positiva.

A organização do espaço comercial tem como face mais visível a utilização de técnicas de merchandising. Estas dizem respeito às várias ações que direta ou indiretamente vão fazer com que os utentes acorram à Farmácia, se sintam confortáveis e que por isso se sintam mais tentados a adquirir um produto ou serviço.

De entre os itens passíveis de serem trabalhados destacam-se:

**1. Acessibilidade da Farmácia:**

A Farmácia deve proporcionar uma boa acessibilidade a todo o tipo de pessoas designadamente na colocação de rampas ou na automatização das portas.

**2. Layout/espço físico da farmácia:**

O espaço físico da Farmácia é um aspeto que deve ser cuidadosamente planeado para que facilite a movimentação das pessoas no interior. Toda a Farmácia tem um visual próprio que deve incorporar um ambiente que seja adequado ao seu mercado-alvo. Um projeto de Layout eficiente é aquele que facilita o fluxo de pessoas criando um ambiente agradável, sem corredores estreitos ou obstruídos.

Além disto, deve ser capaz de conceber áreas específicas consoante as diferentes categorias, numa lógica que facilite o self-service e a promoção do atendimento em frente aos balcões. Considera-se um projeto bem-sucedido aquele que é capaz de maximizar os lucros e o retorno do investimento na área ocupada.

**3. Fachada e montra:**

Estudos mostram que uma loja tem menos de sete segundos para captar a atenção de um transeunte. Este primeiro contato é muito importante pois é um fator decisivo para o potencial consumidor entrar, comprar, retornar ou simplesmente desistir de entrar. A fachada deve permitir uma fácil localização e reconhecimento do tipo de atividades em questão.

#### **4. Aprovisionamento:**

Deve-se ter um stock com os tipos de produtos que correspondem à preferência do consumidor-alvo, assim como um sortido mínimo a partir da qual se deve fazer o pedido de reposição, antes que as quantidades mínimas se esgotem.

#### **5. Preço:**

Todos os artigos expostos devem ser devidamente etiquetados com o seu preço.

#### **6. Balcão:**

Constitui, indiscutivelmente, um espaço muito importante da Farmácia pois é o elemento de maior visibilidade.

#### **7. Limpeza geral da Farmácia:**

Num ambiente que lembre saúde, nem os displays podem estar sujos. Todos os produtos devem primar por apresentarem um aspeto que transmita ao consumidor garantia de qualidade.

#### **8. Exposição adequada dos produtos:**

É na área de exposição de produtos que se aplicam as técnicas mais agressivas e vitais. A exposição de produtos não é uma tarefa fácil, mas requerer raciocínio e lógico e planeamento. Todo o plano de colocação de mercadorias deve começar primeiramente por ter em conta a acessibilidade do produto.

## **9. Promoções:**

As promoções devem trazer um valor adicional ao cliente e devem ter como temática concreta, estarem limitadas no tempo, serem corretamente anunciadas e serem muito bem conhecidas pelos funcionários.

Para qualquer empresa, no caso concreto para as farmácias, é fundamental num mercado cada vez mais difícil, acompanhar as novidades que vão surgindo e, acima de tudo, estar a par das tendências que começam a sobressair desse mesmo mercado. Duas áreas que merecem cada vez mais atenção dizem respeito à venda de medicamentos pela internet e automatização/robotização das Farmácias.

Ainda são poucas as pessoas a comprar *on-line*, no entanto é garantido que num curto espaço de tempo mais pessoas comprarão *on-line* e a *internet*, como plataforma que é, vai ditar como as empresas se irão estruturar.

No que diz respeito à automatização das Farmácia, esta tem ganho cada vez mais protagonismo como modo de otimizar o espaço do armazém, tanto qualitativa como quantitativamente. Reduzir o tempo de dispensação do medicamento desde o armazém até ao balcão é também uma das vantagens apresentadas. Portanto, poderá apresentar-se como uma ameaça àquelas que não a possuam.

Para aplicação destes conceitos foi feita uma análise SWOT à farmácia Nova de Alfena. De seguida são referidos os pontos fortes e fracos encontrados bem como as potenciais oportunidades e ameaças que podem surgir.

### **Pontos fortes:**

- Boa acessibilidade;
- Área self-service;

- Diferentes áreas de exposição de produtos (puericultura, dermocosmética, capilares, higiene oral, etc.);
- Montra e fachada apelativa;
- Boa disposição/organização dos produtos;
- Simpatia dos funcionários;
- Disponibilidade dos funcionários para responder às questões levantadas pelos utentes;
- Boa relação entre funcionários.

**Pontos fracos:**

- Não realizam entregas ao domicílio;
- Não é possível realizar compras pela internet.

**Oportunidades:**

- Possibilidade de entrega ao domicílio;
- Oferta de serviços como diferencial pelas farmácias;
- Possibilidade de venda pela internet;
- Oportunidade de parcerias com outros fornecedores.

**Ameaças:**

- Possibilidade de mudanças desfavoráveis na legislação;
- Mudança de hábitos ou tendências;
- Provável entrada de novos concorrentes.

Um requisito essencial para o sucesso da análise SWOT, consiste em tornar a análise estratégica num processo contínuo. Os resultados da análise SWOT obtidos num

determinado momento devem ser conscientemente aplicados de forma a desenvolver um plano estratégico consistente ao longo do tempo. Isto pode passar por:

- ✓ Focar a empresa numa oportunidade de alto potencial desenvolvendo os seus pontos forte;
- ✓ Desenvolver uma solução para ultrapassar as fraquezas que impedem a prossecução de oportunidades;
- ✓ Decidir como utilizar as forças identificadas para minimizar a vulnerabilidade da empresa face às ameaças identificadas;
- ✓ Desenvolver um plano, através de brainstorming por exemplo, para assegurar que as ameaças não prejudicam seriamente a empresa nem a maior vulnerabilidade de fraquezas.

As estratégias já existentes são revistas à luz dos resultados obtidos através da análise SWOT e as principais questões estratégicas são identificadas em função das suas conclusões. Eventuais lacunas têm de ser preenchidas e revisões feitas para melhorar a eficácia da empresa na prossecução dos seus objetivos estratégicos.

## CONCLUSÃO

---

Num contexto de uma grave crise económica mundial, o marketing assume-se como sendo uma ferramenta indispensável em toda a entidade que apresente produto/serviço a um consumidor. Permite uma análise e uma perceção à mudança ocorrida e obrigam os profissionais a uma reflexão sobre a situação. Neste contexto a área farmacêutica não é exceção.

Os desafios do sector farmacêutico são grandes e nem sempre percebidos em tempo real. É uma área extremamente exigente, já que há uma crescente concorrência e exigências dos consumidores. Assim, a avaliação das potencialidades e das suas fraquezas é indispensável para o cumprimento de um melhor “serviço”.

Sendo assim, a análise SWOT torna-se uma ferramenta muito importante nesse processo. Além da análise do ambiente interno, permite a avaliação de potenciais ameaças e aproveitar algumas oportunidades “oferecidas” pelo exterior.

Com a realização deste trabalho, foi possível abordar algumas ferramentas de marketing, para promoção de produtos/serviços de modo a satisfazer o consumidor com o propósito de se obter benefícios.

## BIBLIOGRAFIA

---

- Aguiar, A. (2009). A Gestão da Farmácia. *Ultrapassar os Novos Desafios*, Lisboa, Hollyfar.
- Atlantic International University. [Em linha]. Disponível em <<http://www.aiu.edu/publications/student/spanish/180-207/Marketings.html>. > [Consultado em 15/08/13].
- Ebah. [Em linha]. Disponível em <<http://www.ebah.com.br/content/ABAAe3FcAC/explicacao-marketing> .> [Consultado em 23/09/13].
- Gestor.pt, Gestor de empresas e negócios. [Em linha]. Disponível em <<http://gestor.pt/como-fazer-uma-analise-swot/>.> [Consultado em 23/08/13].
- Kotler P., *et al.* (1999). Principles of Marketing. Prentice Hall Europe.
- Kotler, P. (2000). Administração do Marketing. Prentice Hall.
- Kotler, P. (2002). Marketing em ação. Campus, 2002.
- Kotler, P. (2004). Os 10 Pecados Mortais do Marketing: Causas, Sintomas, Soluções, Campus.
- Kotler P, Keller K. (2006). Administração de Marketing: A bíblia do Marketing. Prentice Hall.
- Lopes dos Santos, F. (1990). Estratégia e Competitividade, pp. 25-53.

- Oliveira Soares, J., *et al.* (1999). Análise Estratégica. *Avaliação de Projectos de Investimento na Óptica Empresarial*, pp. 95-123.
- Pmelink. [Em linha]. Disponível em <<http://pt.scribd.com/doc/4671536/analise-SWOT-na-captacao-de-recursos> .> [Consultado em 23/08/13].
- Pmelink. [Em linha]. Disponível em <<http://www.pmelink.pt/manuais/planeamento-e-estrategia/como-fazer-uma-analise-swot-da-sua-empresa> .> [Consultado em 15/08/13].
- Portal do marketing. [Em linha]. Disponível em <[http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos3/Geracao\\_de\\_conteudo\\_nas\\_redes\\_sociais\\_Marketing\\_Digital\\_caso\\_Perestroika.htm](http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos3/Geracao_de_conteudo_nas_redes_sociais_Marketing_Digital_caso_Perestroika.htm) .> [Consultado em 10/09/13].
- Richers, R. (1986). O Futuro do Marketing e o Marketing do Futuro, *Revista de administração USP*.
- Roe Smithson & associados. [Em linha]. Disponível em <<http://www.estudiomercado.cl/2009/05/30/segmentacion-de-mercados/> .> [Consultado em 20/09/13].
- Teixeira, S. (2005). Planeamento. *Gestão das Organizações*, pp. 49-69.
- Westwood, J. (1996). Como Redigir um Plano de Marketing. *Publicações Europa-América*.