

# UNIDADE 2

## A implementação do conceito de marketing em organizações sem fins lucrativos

---

### 2.1 OBJETIVO GERAL

Apresentar e discutir os principais elementos envolvidos na implementação do conceito de marketing em organizações sem fins lucrativos.

### 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Esperamos que, ao final desta Unidade, você seja capaz de:

- a) identificar as principais forças do ambiente externo que interferem na implementação do marketing nas organizações;
  - b) entender a configuração do composto de marketing em uma organização sem fins lucrativos;
  - c) identificar as principais especificidades do marketing de serviços.
-



## 2.3 DE PORTAS ABERTAS PARA O MUNDO

Observe a Figura 16. Ela traduz a visão de organizações que perdurou nos meios acadêmicos e de prática durante muitas décadas: a metáfora da máquina.

Nessa visão, a organização teria que funcionar como um sistema fechado, que:

- capta recursos do ambiente (por exemplo, matéria-prima, recursos financeiros e mão de obra);
- processa esses recursos, agregando valor a eles;
- produz os resultados almejados (fabricação de produtos, prestação de serviços privados ou públicos, obras públicas, lucro, entre outros).

Figura 16 - A organização como um sistema fechado



Fonte: produção do próprio autor.

Na metáfora da máquina, a tarefa da administração (e todas as suas áreas funcionais, inclusive o marketing) seria a de fazer com que a etapa 2 funcionasse da forma mais eficiente e eficaz, para se atingir os resultados almejados na etapa 3. Embora isso, até certo ponto, seja verdade, você concorda com essa visão? Em sua opinião, a organização pode ser comparada a uma máquina? Sim ou não? Por quê?

Você deve estar lembrado do que estudamos na primeira unidade:

- as organizações surgem a partir de demandas sociais;
- o objetivo das organizações é o intercâmbio de valores (econômicos e simbólicos) com a sociedade;
- as necessidades, desejos e motivações das pessoas são determinados por fatores pessoais, mas também por fatores sociais.

Portanto, sua resposta à pergunta anterior só pode ter sido: não, as organizações não podem ser vistas como máquinas. Enquanto as máquinas são sistemas fechados, que devem funcionar sem interferências externas, as organizações estão o tempo todo interagindo com o seu ambiente, não apenas para captar recursos (*inputs*) e alcançar resultados (*outputs*), mas vivendo de portas abertas para o mundo e tudo o que nele existe, de bom ou de ruim.



Mas o que é o ambiente da organização? Há vários conceitos de ambiente. Não cabe detalhá-los aqui, mas, independentemente da corrente teórica, há o consenso de que *o ambiente é o conjunto de condições materiais e sociais que envolve a organização. É tudo aquilo que não é a organização, mas se relaciona com ela* (SANTOS, 2013).

*Hatch* (1997) identifica três correntes teóricas distintas que estudam a relação de organização com o ambiente.

A primeira delas é a corrente modernista, que explica as estruturas organizacionais a partir das restrições, impostas pelo ambiente, que demandariam adaptações. Nessa visão, as organizações com maior capacidade para lidar com essas restrições são recompensadas com uma vantagem competitiva superior.

Um ótimo exemplo é a concorrência entre as indústrias automobilísticas americana e japonesa. Acostumados a lidar com limitações de toda ordem, desde matéria-prima até recursos financeiros, o setor industrial japonês perseguiu um modelo de qualidade total orientado para a eficiência no uso dos recursos e a inovação contínua. Quando a crise do petróleo dos anos 1970 abalou economias do mundo inteiro, a indústria automobilística japonesa estava mais bem preparada para enfrentar as limitações do setor energético, oferecendo carros mais econômicos e mais baratos. Com isso, desfrutou de uma vantagem competitiva que não pôde ser mais alcançada pelos concorrentes estadunidenses.

Outra corrente identificada por *Hatch* (1997) é a simbólico-interpretativista, para a qual o ambiente é uma *construção social*. Os autores dessa linha defendem que as crenças individuais, combinadas com o que é compartilhado socialmente, promovem a criação, o rearranjo, a seleção e a supressão dos elementos objetivos que cercam o indivíduo.

Como exemplo, basta imaginar a questão dos recursos hídricos, que passaram a integrar a pauta da agenda pública. Para um indivíduo criado no interior do Semiárido nordestino, a questão da água sempre teve um significado diferente do que está presente no imaginário de quem é criado no Sudeste brasileiro. Trata-se do mesmo recurso, mas, para o nordestino, acostumado a secas, o significado dessa questão perpassa elementos como penúria, privações, disputas territoriais para acesso à água, opressão social, dominação política e migração. Já para o indivíduo da Região Sudeste, antes de ingressar na pauta pública, a questão da água normalmente só vinha à tona quando chegava a conta da companhia de abastecimento e quando ocorriam enchentes e temporais.

A água é o mesmo recurso, do ponto de vista objetivo e material, mas, do ponto de vista simbólico – individual e social –, o significado é diferente. Para o sertanejo do Nordeste, ela é um elemento vital. Para o morador do Sudeste, é algo importante, mas secundário na sua escala de preocupações. Agora, é interessante notar que, já há algum tempo, com as alterações nos regimes de chuva no Sudeste, seus habitantes passaram a sofrer também com a escassez da água e, com ela, surgiu uma nova interpretação desse recurso: ele é escasso, finito e vital. Podem esperar que, enquanto perdurar essa situação, os políticos da Região Sudeste se apropriarão da questão da água para montar suas agendas. As próximas disputas eleitorais terão na pauta a questão de quem lidou melhor ou pior com a questão hídrica. Esse exemplo confirma a principal tese da corrente simbólico-interpretativista: antes de ter consequências materiais, o ambiente é simbólico (HATCH, 1997).

A terceira corrente é a chamada *pós-modernista*. Segundo *Hatch* (1997), uma das questões dessa linha teórica é a distinção entre a organização e o ambiente, pois o limite entre essas duas entidades é um tanto quanto impreciso e problemático. Assim, o conceito de *organizações "sem fronteira"* (do inglês, *boundaryless*) é proposto pelo autor, que se dedica a pesquisar novas formas organizacionais, como as redes, as empresas virtuais e as organizações informais. Ele também critica a ênfase das teorias modernistas na exploração de recursos limitados, visando à vantagem competitiva e silenciando-se quanto aos aspectos éticos e do meio ambiente. Essa corrente foi importante por trazer à tona assuntos antes ignorados nos estudos organizacionais, como as questões de gênero, cor, orientação sexual, ambientalismo e os malefícios da globalização e da divisão internacional do trabalho.

Agora que você conhece essas três correntes teóricas, está apto a compreender como os aspectos do ambiente organizacional podem afetar (e ser afetados) pelo planejamento de marketing. Seria muito conveniente se as organizações realmente funcionassem como máquinas, mas já está suficientemente comprovado que isso não é possível. Cabe, então, colher as contribuições de cada uma dessas três linhas de estudos e proceder à análise ambiental relacionada com a atividade de marketing.

## 2.4 MARKETING E ANÁLISE AMBIENTAL

Embora as definições de ambiente variem um pouco de autor para autor, a lógica é sempre a mesma: forças externas que podem afetar (ou que são afetadas) pelo marketing da organização. A lista dessas forças externas é algo difícil de elaborar, pois elas tendem ao infinito. É possível, todavia, identificar aquelas mais relevantes para o alcance dos objetivos. *Churchill e Peter* (2013) destacam as seguintes dimensões: econômica, política e legal, social, natural, tecnológica e, por fim, competitiva.

Já *Kotler* (2006) divide as forças externas em dois níveis: o ambiente de tarefa e o ambiente geral. O primeiro inclui os participantes envolvidos diretamente na produção, distribuição e promoção das ofertas da organização. Os principais, segundo o autor, seriam os fornecedores, distribuidores e revendedores. O outro nível, ambiente geral, inclui forças como demografia, economia, meio ambiente, tecnologia, sistema político-legal e ambiente sociocultural. É importante notar que *Kotler* (2006) não inclui a concorrência no ambiente de marketing, mas a trata como uma força de importância específica.

Nesta Unidade, será adotado o modelo da Figura 17, que inclui, também, os *grupos de interesse*: pessoas, organizações não governamentais, associações ou até grupos informais, que podem agir contra ou a favor das atividades da organização (você estudará esse assunto de forma mais aprofundada na Unidade 3):

Figura 17 – As forças ambientais



Fonte: produção do próprio autor.

Apesar das diferenças entre os autores, há um traço comum entre suas definições de ambiente: todas as forças mencionadas são elementos sobre os quais a organização não tem controle. Talvez essa seja uma maneira mais fácil de delimitar o que seria a organização (ambiente interno) e o seu ambiente externo. No ambiente interno, a organização tem maior controle. Na Figura 19, mais à frente, você verá que isso é representado pela expressão "decisões da organização". A organização tem grande poder para decidir, por exemplo, o que produzir e quanto produzir. Por outro lado, ela vai adequar essa decisão às forças do ambiente externo, analisando fatores como a situação econômica, a estrutura sociocultural do mercado, a legislação, entre outros.

Ainda na Figura 17, perceba que, entre o círculo central e as forças ambientais, há uma seta circular com as palavras: "informações", "análises", "estratégias", "táticas" e "avaliação". Esses são os elementos básicos do planejamento de marketing e eles partem do seguinte pressuposto: se a organização não pode controlar essas forças externas, ela pode, ao menos, pesquisá-las e monitorá-las, para identificar tanto ameaças quanto oportunidades no mercado e, assim, ajustar o seu planejamento, de modo a obter um resultado superior.

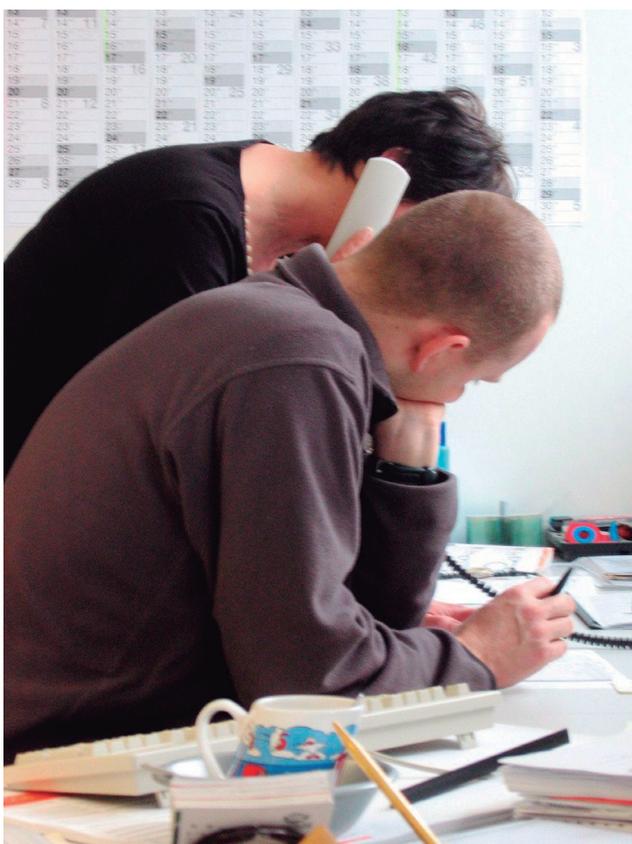
É importante ressaltar que a organização pode se adaptar a essas forças, se ajustando aos seus impactos, mas ela também pode tentar influenciá-las. A organização pode, por exemplo, provocar a mudança de algum traço sociocultural do ambiente. Grandes empresas fazem isso, constantemente. As indústrias de alimentos são um ótimo exemplo.

Até os anos 1970, a maioria das mães de família brasileiras não trabalhava fora, dedicava-se ao lar. Era difícil, então, vender café solúvel, mistura de bolo instantânea e massa semipronta, pois esses produtos “concorriam” com o papel simbólico da mulher zelosa e dedicada à família. Depois de muitas pesquisas e com um marketing bem planejado, esses produtos conquistaram o mercado, consolidando a ideia de que a mulher pode ser prática, moderna e, ao mesmo tempo, zelar pela qualidade de vida dos seus. Mas, para influenciar uma variável não controlável do ambiente externo, é preciso dimensioná-la bem e deter os recursos necessários para tanto.

Lembra-se da hipotética *Biblioteca Guimarães Rosa*, sobre a qual conversamos tanto na Unidade 1? Como você acha que cada uma dessas forças poderia atuar sobre o sucesso desse equipamento público, na cidade fictícia de Flores da Serra? Você incluiria alguma outra variável, além das listadas na Figura 17? Que traço sociocultural seria necessário tentar influenciar para obter sucesso?

### 2.4.1 Bola de cristal não faz parte...

Figura 18 - Marketing exige muito trabalho



Fonte: Free Images.<sup>10</sup>

Conforme dito no início desta disciplina, marketing não é *feeling*; ao contrário, envolve planejamento, sistematização e racionalização. Planejamento não é algo que se faz com base em opiniões pessoais, pressentimentos, palpites ou crenças dos gestores, portanto, a informação é a matéria-prima básica do planejamento. Em nossas

<sup>10</sup> Disponível em: <http://pt.freeimages.com/photographer/wagg66-31232>.



vidas pessoais, quando vamos tomar decisões importantes, sempre buscamos informações relativas à situação em questão. Imagine, por exemplo, que você vai comprar um automóvel. Você sai de casa e compra o primeiro que vê? Claro que não! Quais são as etapas anteriores à sua tomada de decisão?

Se você recentemente efetuou a compra desse tipo de bem, deve se lembrar de cada passo que deu: primeiro, delimitar as categorias que cabem no seu orçamento e que se ajustam às suas preferências: subcompacto, compacto, médio, grande, *off-road*, SUV, utilitário ou esportivo; depois, pesquisar os preços de cada um dos modelos disponíveis na categoria eleita; em seguida, ainda que você tenha marca preferida, deve ter pesquisado algum *site* ou revista sobre carros, para ler sobre a opinião dos especialistas. Pode também ter pedido informações junto àquele amigo vendedor de concessionária, ao mecânico conhecido, ou a pessoas que possuem as marcas de carro que você cogita; finalmente, já na concessionária, você até pode ter pedido para fazer o *test drive*, para confirmar se realmente estava fazendo a escolha certa.

O que isso tem a ver com planejamento? Note que você buscou informações que embasaram a sua decisão. Afinal, um automóvel é um investimento significativo para a maioria dos brasileiros e ninguém faz esse tipo de compra por impulso, pois uma escolha errada significa insatisfação posterior e, talvez, até prejuízo, caso tenha que revender o bem. Na organização é semelhante: o gestor precisa de informações para a tomada de decisões.

Planejar significa fazer escolhas, eleger caminhos e alocar recursos. No contexto organizacional, decisões erradas podem ter consequências muito graves, colocando em risco até a sobrevivência da organização. Infelizmente, não há receita pronta para isso e o gestor tem que avaliar as diversas alternativas para adotar aquela que lhe oferece maior possibilidade de sucesso e menor risco.

## 2.4.2 Fontes de informação

Lembra-se da unidade anterior, quando se falou da inteligência de mercado? Você se recorda de que essa é uma das primeiras etapas para a implementação do conceito de marketing? Pois bem, há várias formas de se obter informações. Elas são chamadas de *fontes*. De acordo com *Churchill e Peter (2012)*, as fontes podem ser *internas* ou *externas*.

As *fontes internas* são aquelas que já existem ou que podem ser criadas dentro da organização. Por exemplo, um mercadinho pode usar os próprios dados da registradora para analisar os horários de maior movimento, os dias em que determinados produtos vendem mais, o valor médio de compra por cliente e assim por diante. Já uma unidade pública de saúde pode obter informações quanto ao tempo médio de espera dos pacientes, os períodos de maior frequência para determinados problemas de saúde, entre outras. Note que essas informações não estão disponíveis prontamente, mas os dados para obtê-las, sim. Que dados internos uma biblioteca poderia coletar para subsidiar o seu planejamento, de modo a prestar melhores serviços aos usuários? Pense a respeito.



## Atenção

*Dados* são registros em seu estado bruto; sem tratamento, eles não têm muita utilidade para o gestor. Já os dados sistematizados e analisados transformam-se em *informações*. Estas, quando relacionadas umas às outras, geram *conhecimento*, que, por sua vez, agrega valor.

No caso do mercadinho, o dono ou gerente pode obter informações mais precisas sobre o giro das mercadorias na loja, os melhores dias para fazer promoções de vendas e até os melhores horários para repor as prateleiras. Já o gestor do posto de saúde pode descobrir que, nas férias escolares, a frequência de crianças com fraturas ou vítimas de acidentes domésticos é maior; pode, de acordo com as ocorrências, dimensionar melhor a quantidade de médicos de cada especialidade, e até promover campanhas informativas para a população.

Já as *fontes externas* são fornecidas por outras organizações ou veículos e ajudam a obter informações que compõem um cenário mais amplo. Churchill e Peter (2012) citam como exemplos de fontes externas:

- a) publicações empresariais e setoriais (revistas de negócios, publicações e *sites* especializados, além de empresas de malas diretas);
- b) serviços de pesquisa, como os do *Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística* (Ibope), da *Marplan*, da *A. C. Nielsen* e outras empresas que vendem pesquisas prontas;
- c) associações profissionais e empresariais como a *Federação Brasileira de Bancos* (Febraban), a *Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores* (Anfavea), a *Ordem dos Advogados do Brasil* (OAB) e a *Associação Nacional de Jornais* (ANJ);
- d) pesquisas com clientes atuais e potenciais (essas pesquisas podem ser encomendadas a baixo custo a empresas juniores ou órgãos laboratoriais de faculdades locais);
- e) relatórios governamentais como os do *Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística* (IBGE), da *Fundação Getúlio Vargas* (FGV), *Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada* (Ipea), fundações estaduais de economia e estatística (por exemplo, a *Fundação João Pinheiro*, de Minas Gerais);
- f) bancos de dados digitalizados (acervos de jornais e revistas disponíveis na internet).

Você, como estudante do curso de Biblioteconomia, sabe da importância das informações e, com certeza, está apto a gerá-las. Na área gerencial, elas são um recurso que vale ouro, devendo estar atualizadas e ser disponibilizadas para toda a organização.

Lembra-se de que uma das dimensões da implementação do conceito de marketing, segundo Kohli e Jaworski (1990) é a disseminação do conhecimento através de todos os departamentos da organização? Portanto, é importante que ela tenha um dispositivo (computacional ou não) para reunir essas informações e transformá-las em conhecimento. Esse recurso, geralmente chamado de *Sistemas de Informações Gerenciais* (SIG), deve produzir relatórios periódicos, para serem discutidos por todas as áreas da organização. O SIG aplicado ao contexto específico de marketing é denominado SIM, cuja definição você estudou na Unidade 1.

Se você fosse o diretor da *Biblioteca Guimarães Rosa*, que informações internas e externas utilizaria para fundamentar o seu plano de marketing?

Na sequência, você estudará como é formulado o *composto de marketing*, a resposta a estas etapas: estudar as necessidades, desejos e motivações dos clientes e fazer análises do ambiente.

## 2.5 FINALMENTE, A PONTA DO ICEBERG

Conforme você estudou na Unidade 1, em uma relação de troca, sempre há duas partes interessadas na transação. Há algo de valor (ou um conjunto de valores), que é o objeto da troca, sendo ofertado por uma das partes (proponente). Há, ainda, outro algo de valor (ou outro conjunto de valores) que a outra parte (adquirente) considera justo despendar para concretizar a transação. Essa troca ocorrerá em algum lugar no espaço (físico ou virtual). Por fim, essas partes terão de se comunicar (portanto, trocar informações), para que o negócio ocorra. Agora observe a Figura 19:

Figura 19 – A tensão entre os interesses dos clientes e dos ofertantes



Fonte: produção do próprio autor.

Na relação entre o cliente (1) e o fornecedor (2), dificilmente haverá um equilíbrio natural. Isso ocorre devido a cinco axiomas:

- a) o cliente sempre deseja um produto moldado às suas necessidades e desejos pessoais, o que nem sempre é viável para a organização, a quem interessa produzir de forma padronizada, com uma tecnologia acessível, visando à eficiência e à eficácia;
- b) ao se decidir pela transação, o cliente imagina uma quantidade ideal para satisfazer as suas necessidades. Nos sistemas de produção intensiva, em que clientes e fornecedores não se relacionam de modo direto, nem sempre a organização conhece a quantidade que o mercado demanda e corre o risco de ofertar a menos ou de superdimensionar a oferta;
- c) ao cliente, interessa que o produto esteja disponível no local mais conveniente para si, por exemplo, próximo de casa, no caminho do trabalho, pela internet etc. No entanto, por questões de logística e viabilidade econômica, muitas vezes a organização não pode atender a essa exigência;
- d) em muitas situações, o cliente tem várias opções para satisfazer a sua necessidade (como no caso da sede, exemplo dado na Unidade 1). Além disso, ele encontrará no mercado uma variedade enorme de fornecedores e tipos de um mesmo produto. A organização não tem, portanto, meios de garantir que a sua oferta seja a escolhida pelo cliente;
- e) por fim, o cliente sempre vai buscar despendar o menor valor pela maior quantidade ou/e melhor qualidade possível(is). Ao fornecedor, porém, interessa receber em troca um valor que viabilize a sustentabilidade do negócio (se for organização que visa ao lucro, o maior ganho possível).

Voltando à Figura 17, a possibilidade de ocorrer uma troca entre o cliente (1) e a organização (2) é inversamente proporcional à intensidade da tensão existente entre os interesses de um e outro. O equilíbrio entre as duas partes é teoricamente impossível, mas sabe-se que, quanto maior a aproximação entre (1) e (2), maior será a probabilidade de se estabelecer o intercâmbio de valores (Figura 20):



Fonte: produção do próprio autor.



Infelizmente, muitas organizações assumem esse desequilíbrio como um fator dado e se limitam a cuidar da produção. Acreditam que desenvolvendo uma oferta de qualidade (o que, sem dúvida, é um diferencial) e garantindo eficiência em seus processos produtivos (o que reduz os custos, sendo a economia repassada ao preço final do produto) sejam suficientemente eficazes para atrair compradores e garantir sucesso no mercado. Essas empresas são aquelas orientadas para a produção, conceito que você estudou na Unidade 1.

Cabe ressaltar, entretanto, que muitas organizações não ficam passivas, voltadas somente para os aspectos internos, esperando que espontaneamente haja essa aproximação ou coincidência entre suas decisões e os interesses dos clientes. Existem organizações que analisam diversos fatores no ambiente, como preferências dos clientes, decisões dos concorrentes e tendências sociais, culturais, tecnológicas e econômicas. Em seguida, disseminam essas informações por toda a sua estrutura, com vistas a adaptar suas decisões a essa realidade.

Como consequência, têm o formato da oferta, a quantidade produzida, os pontos de distribuição em que o produto está disponível, os segmentos de mercado escolhidos e os dispêndios exigidos dos clientes mais próximos daquilo que o mercado demanda. Com isso, mesmo que ainda haja alguma tensão entre (1) e (2), ela será menor e, portanto, a probabilidade de ocorrência da transação será maior. Essas organizações são aquelas orientadas para o mercado, conceito que você também já conhece.

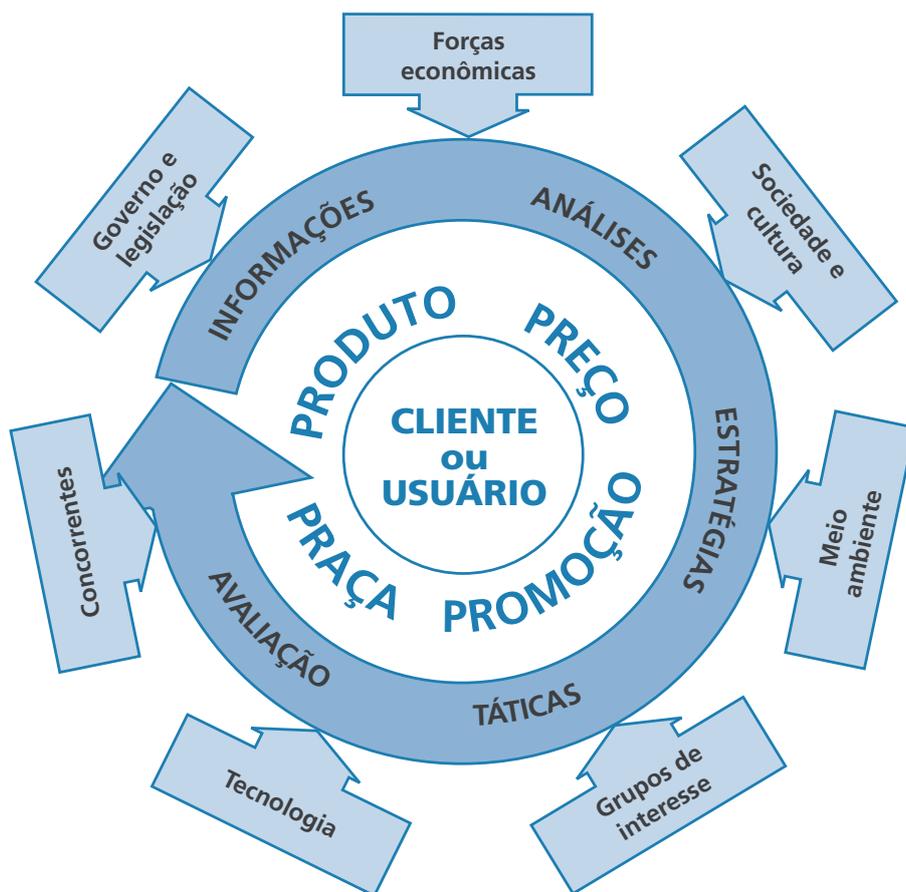
Observe que a empresa orientada para o mercado precisa ajustar quatro variáveis para aproximar a sua oferta das preferências dos clientes: o que ofertar, onde ofertar, o que será exigido em troca, de quem se exigirá e, por fim, como divulgar a oferta.

Essas variáveis são o que se convencionou chamar de os 4Ps, signo mnemônico criado por *McCarthy* (1960) que significa: **p**roduto (o que ofertar), **p**reço (o que exigir em troca), **p**raça (onde ofertar) e **p**romoção (divulgação da oferta). Essas quatro dimensões formam o *composto de marketing* (ou *mix de marketing*) da organização.

Esse composto pode ser definido como o “pacote” de valores que a organização oferece para satisfazer as necessidades e desejos dos clientes e motivá-los à troca e ao relacionamento. É a ponta do *iceberg*, pois compreende a parte da estratégia de marketing visível ao cliente, por meio da qual ele vai escolher se relacionar ou não com a organização.

Apesar de fazer parte das variáveis sobre as quais a organização tem controle, o *mix* de marketing é definido com base nas limitações e oportunidades impostas pelo ambiente externo, bem como seus aspectos simbólicos e culturais (Figura 21):

Figura 21 - O mix de marketing e as forças ambientais



Fonte: produção do próprio autor.

Na Figura 21 (uma variação da Figura 17), os 4Ps estão no âmbito das decisões internas da empresa. Porém, eles sofrem interferência das variáveis externas. O mais importante é que o foco central seja sempre o cliente.

Essa orientação de marketing fez com que, no início dos anos 1990, se propusesse a substituição dos 4Ps pelos 4Cs (LAUTERBORN, 1990): **c**liente e seus desejos e necessidades; **c**ustos para os clientes satisfazerem esses desejos e necessidades; **c**onveniência para os clientes adquirirem o produto ou utilizarem o serviço; e **c**omunicação como forma de diálogo entre a organização e o cliente.

Posteriormente, outros autores, como Kotler e Lee (2007), passaram a adotar a abordagem dos 4Cs juntamente com a dos 4Ps:

- a) o **produto** corresponde ao **cliente e seus desejos e necessidades**: como já se destacou no início da Unidade 1, toda organização tem um produto para ser ofertado ao mercado. Na verdade, a maioria delas tem mais de um produto. Esse sortimento de itens que a empresa disponibiliza aos clientes é chamado *composto (ou mix) de produtos*. É em torno deles que giram as preocupações dos profissionais de marketing, pois são a concretização da resposta da empresa às demandas do mercado e visam a satisfazer as necessidades e desejos de pessoas e outras organizações. Muitos produtos fracassam logo após seu lançamento porque a sua concepção levou em conta apenas o que a empresa gostaria de oferecer, e não o que os clientes realmente necessitavam ou

desejavam. O sucesso da organização em cumprir a sua missão está diretamente relacionado com o sucesso do(s) seu(s) produto(s). O objetivo maior de toda organização pública, privada ou do terceiro setor, é a sua sobrevivência no ambiente, e ela só vai sobreviver enquanto estiver oferecendo objetos, sejam eles tangíveis ou intangíveis, que tragam valor aos clientes e, mutuamente, à organização. Portanto, uma das principais funções do marketing é contribuir para a pesquisa e desenvolvimento de produtos que satisfaçam objetivos individuais e organizacionais;

- b) **preço** equivale a **custos dos clientes para satisfazer suas necessidades e desejos**: para fins mercadológicos, o conceito de preço vai muito além do dinheiro que as pessoas pagam por um produto. Envolve todos os custos e valores simbólicos considerados no processo de troca. Por que algumas pessoas pagam mais caro por um par de tênis com marca de grife, enquanto alguns similares podem satisfazer às mesmas necessidades funcionais? Por que, às vezes, os consumidores atravessam toda a cidade atrás da promoção de um aparelho de som com desconto de 10%, mas compram uma caixa de fósforos na loja de conveniência da esquina, mesmo sabendo que, na mercearia situada três quarteirões abaixo, o mesmo produto custaria a metade do preço? Segundo *Semenik e Bamossy (1995)*, o comprador avalia o preço por meio da percepção que ele tem em relação ao valor e à satisfação com o produto. Já o fornecedor, antes de estabelecer o preço dos produtos, deve analisar os custos relacionados à sua produção e oferta, além das diversas influências externas. Em ambientes de informação, essa variável assume uma configuração peculiar, uma vez que a comercialização de bens e serviços raramente faz parte de suas atividades principais;
- c) as decisões de **praça** são, na verdade, a busca pela maior **conveniência para o cliente adquirir o produto ou utilizar o serviço**: de nada adianta um bom produto, a um preço justo, se ele não for disponibilizado no lugar e no tempo certos. Para que isso ocorra, a organização avalia decisões de localização e logística. Essas escolhas têm implicações estratégicas, pois são fundamentais para o restante do composto mercadológico. Elas garantem o acesso do cliente ao produto, envolvem negociações que refletem diretamente sobre o custo e que devem ser gerenciadas em perfeita sincronia com a forma de divulgar a oferta e de se comunicar com o cliente. Trata-se de um item do composto de marketing difícil de ser alterado. É muito mais fácil substituir um produto, mudar uma divulgação e ajustar os custos para o cliente do que mudar a sua localização;
- d) **promoção** é, na verdade, **comunicação com o cliente**: é fundamental para qualquer organização criar e manter diálogos permanentes com seus clientes, mantendo-os informados e predispondo-os a aceitar os produtos (valores) da organização pelos preços e custos (valores) exigidos em troca. Muitas vezes, essa comunicação é usada também para que os diversos públicos almejados tenham uma atitude positiva em relação à imagem da organização. Porém, como se trata de um *diálogo*, ela também deve desenvolver meios para ouvir os clientes e, assim, estar mais atentas às suas necessidades e desejos.

Nesta Unidade, vamos conhecer as três primeiras variáveis: produto, preço e praça, bem como as especificidades do marketing de *serviços*. A variável promoção será discutida na Unidade 3, totalmente dedicada à questão das comunicações de marketing.

### 2.5.1 O produto: entregando valor para o cliente

Nunca é demais repetir que o cerne do fenômeno mercadológico é o intercâmbio de valores entre as organizações e seus clientes. Esses valores, invariavelmente, tomam a forma de produtos que visam à satisfação das necessidades e dos desejos de indivíduos e organizações. Portanto, produto é qualquer valor que a organização oferece para satisfazer as necessidades e desejos da sociedade nos processos de intercâmbio social. Os produtos podem assumir diversas formas e as possibilidades tendem ao infinito. Confira alguns tipos na Figura 22:

Figura 22 - A definição de produto



Fonte: produção do próprio autor.

Do ponto de vista estratégico, a primeira tarefa é a definição do *conceito do produto*. Nesse caso, não se está fazendo referência ao termo conceito enquanto uma definição teórica genérica dessa variável do composto de marketing, mas à definição mercadológica do produto específico da organização. Ou seja: a explicitação das necessidades e desejos que ele visa satisfazer. Por exemplo, a definição de um achocolatado pode ser esta: preparado solúvel em pó, com sabor de chocolate, para ser adicionado ao leite e consumido nas pequenas refeições ou usado no preparo de receitas. A organização deve ter tal conceito bem claro, pois ele orientará todo o plano mercadológico e de comunicação.

No caso do achocolatado, a definição do conceito desse produto é bem clara e de fácil elaboração e entendimento. Mas nem todos os produtos possuem uma definição assim, tão simples e direta. Em muitos casos, ela é até problemática. Lembra-se do exemplo do *smartphone*, estudado na Unidade 1, subseção 1.5.3? Então, como você definiria o conceito do produto *iPhone*, marca fornecida pela fabricante *Apple*? Você se ateria aos aspectos do bem tangível ou às necessidades e desejos simbólicos que ele traz? E no caso da *Biblioteca Guimarães Rosa*? O seu produto seria o empréstimo de livros ou o fornecimento de cultura, informação e conhecimento para a população de Flores da Serra?

Para tentar minimizar esses dilemas, *Levitt* (1983) afirma que o conceito do produto deve se referir ao *problema* que ele busca satisfazer, não à coisa física que sai da fábrica. Por exemplo, um fabricante de ferramentas não pode pensar em uma broca como o objeto em si, mas na necessidade do indivíduo em relação àquele tipo de produto. Portanto, a empresa não vende uma broca de ¼ de polegada, mas uma solução para quem deseja produzir um furo de ¼ de polegada. Da mesma forma, uma montadora de automóveis não produz simplesmente um carro, mas uma solução de transporte e, em alguns casos, um objeto de *status*. Uma mulher não compra um par de meias finas, mas a promessa de ficar com as pernas mais bonitas.

Tal abordagem é relevante do ponto de vista estratégico, pois, se a empresa fica muito focada no objeto em si, pode incorrer no que *Levitt* (1983) chama de *miopia de marketing*. Quando isso ocorre, a empresa deixa de estar atenta a outras formas de solucionar um mesmo problema, que podem ser mais convenientes e mais baratas. Isso tem acontecido em várias indústrias ao longo do tempo. *Levitt* cita o exemplo das ferrovias norte-americanas que, no final do século XIX e início do século XX, cruzavam o território em todos os sentidos, com uma densa rede que cobria quase toda sua extensão. Porém, com o surgimento de outras soluções para o problema da mobilidade de pessoas e mercadorias, como o transporte rodoviário e aéreo, as ferrovias começaram a perder participação no mercado e muitas foram à falência. Hoje, a rede ferroviária norte-americana, principalmente a de passageiros, é bem menor do que era há 100 anos. Talvez, se essas empresas tivessem definido o seu negócio como *solução em transporte*, e não como apenas transporte ferroviário, elas tivessem escapado da bancarota, incorporando com agilidade as inovações tecnológicas do automóvel e do avião.

No exemplo do fabricante de brocas, ele deve estar atento ao surgimento de inovações tecnológicas para produzir furos. Como exemplo, citamos o *laser*, que já está disponível no mercado industrial e, talvez, dentro de pouco tempo, atenda também aos usuários domésticos.



## Multimídia

### A miopia da Kodak

Figura 23 – Filme e câmera fotográfica



Fonte: produção do próprio autor a partir de imagens da internet.<sup>11</sup>

<sup>11</sup> Primeira imagem: filme fotográfico. Autor: *Paul Preacher*. Disponível em: <http://pt.freeimages.com/photo/35mm-film-1-1624194>; segunda imagem: câmera fotográfica. Autor: *Jakub Martenka*. Disponível em: <https://pixabay.com/pt/users/jayrokk-233523/>.

Um dos casos mais recentes de miopia de marketing é o da *Kodak*, que focava o seu negócio na produção de câmeras e filmes fotográficos – no que, por sinal, a empresa era muito competente. A *Kodak* era referência nesse negócio no mundo todo. Porém, com o surgimento da fotografia digital, a empresa demorou a perceber que o foco do seu negócio não eram câmeras e filmes, mas captação e reprodução de imagens. Devido a essa miopia, ela demorou a migrar para a tecnologia digital, perdendo participação para empresas como *Sony*, *Samsung* e outras. O mais irônico é que a própria *Kodak* foi uma das primeiras a pesquisar a fotografia digital, porém, ela não pôs fé no seu próprio invento.

Pressionada pelos altos custos dos fundos de pensão e pelas perdas de mercado, a empresa declarou falência em 2012, com uma dívida de mais de 6 bilhões de dólares. Em 2013, conseguiu se reerguer, com a ajuda de um empréstimo de quase 900 milhões de dólares. Porém, teve que redirecionar completamente o seu negócio, agora focado em impressões comerciais digitais.

Quer saber mais sobre essa história? Então acesse:

- a) <http://www.kodak.com/ek/US/en/Home.htm>;
- b) <http://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2013/06/20/kodak-consegue-emprestimo-de-us-895-mi-para-sair-de-falencia.htm>.

---

Todo conceito de produto deve sofrer uma revisão periódica, pois os mercados, os valores e os comportamentos dos indivíduos e fenômenos são muito dinâmicos, e os produtos precisam acompanhar essa evolução.

Alguns produtos, hoje, têm um conceito bem diferente do que tinham quando foram inventados. Por exemplo, os computadores, quando surgiram, eram máquinas inacessíveis para o cidadão comum, de modo que apenas grandes empresas e os mais importantes órgãos governamentais possuíam esses recursos. O conceito era o de armazenamento e processamento de grandes volumes de informações com finalidades organizacionais. Com o surgimento dos computadores pessoais (PC), o produto passou a ser visto também como uma ferramenta de trabalho, voltada para soluções mais individuais. Hoje, com inovações em *hardware* e *software*, os computadores são, ao mesmo tempo, recursos de armazenagem de informações, ferramentas de trabalho, meios de comunicação, fonte de entretenimento e até objeto de *status* social.

A maioria dos casos de miopia de marketing ocorre porque as organizações deixam de perceber um fenômeno que, na teoria do marketing, já foi descrito e pesquisado há muito tempo: o *ciclo de vida das categorias de produtos*. De acordo com essa teoria, as organizações estão sempre pesquisando meios mais eficientes e eficazes de satisfazer as necessidades dos clientes. Com isso, surgem as inovações, que representam a fase de *introdução* de uma nova categoria de produto no mercado. Nessa fase, a categoria ainda é acessível a poucos clientes, sendo adotada por poucas empresas.

Com o passar dos anos, à medida que mais clientes começam a adquirir aquele produto, outras organizações também começam a oferecê-lo, levando ainda mais clientes a procurar por aquela solução e inaugurando um círculo virtuoso chamado de fase de *crescimento*.

Posteriormente, quando a curva de crescimento se desacelera, as organizações que não conseguiram desenvolver vantagens competitivas no setor o abandonam, restando apenas os concorrentes mais consolidados. É a fase da *maturidade*.

Na fase da maturidade, a concorrência é muito acirrada e, para manter a competitividade, as organizações mais proativas começam a buscar por inovações. As mais empreendedoras lançam novas categorias de produtos no mercado, fazendo com que aquela já em maturidade entre em *declínio*. Portanto, é importante que a organização, na fase de maturidade, não fique acomodada na situação do momento, pois novas formas de satisfazer àquela necessidade podem surgir e é importante estar preparada para adaptações.

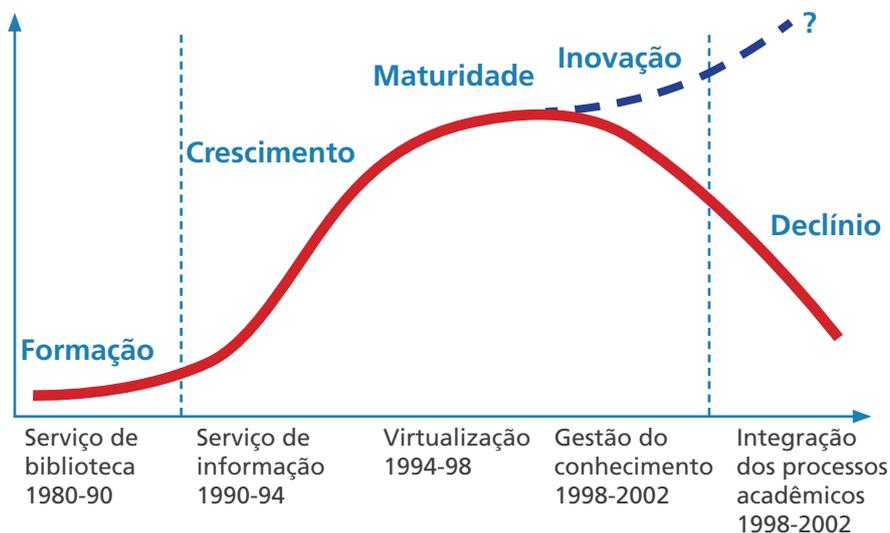


## Atenção

### Para pensar

No caso das bibliotecas, você já deve ter estudado que muitas inovações têm surgido com a disseminação dos recursos da informática e da rede mundial de computadores, a internet. Observe a Figura 24, adaptada da apresentação do professor sul-africano *Egbert D. Gerryts*, na 24ª Conferência Anual da *International Association of Scientific and Technological University Libraries* (Iatul), em Ankara, Turquia, 2004:

Figura 24 - Ciclo de vida organizacional dos serviços de informação acadêmica



Fonte: adaptado de *Gerryts* (2004).

Diante das informações contidas na Figura 24, reflita sobre a seguinte questão: o formato tradicional de biblioteca vai desaparecer? Que transformações vêm ocorrendo no ambiente que têm impactado na configuração desse tipo de organização?



## 2.5.2 Atividade

Liste, pelo menos, produtos (ou serviços) do setor de bibliotecas e ambientes de informação em geral e identifique as fases do ciclo de vida das categorias de produtos de cada um: introdução, crescimento, maturidade e declínio. Em seguida, dê as justificativas para sua classificação. Para ajudar, foi preparado o quadro a seguir. O primeiro exemplo já foi dado. Os outros são com você!

Produto	Fase do ciclo de vida	Justificativa	
1	<i>e-books</i>	<i>Crescimento</i>	A cada ano, mais pessoas estão conhecendo este tipo de livro e o têm adquirido. O número de editoras que oferecem esse formato também tem aumentado, assim como o número de bibliotecas que proveem acesso a <i>e-books</i> .
2			
3			
4			
5			

### Resposta comentada

Entre as diversas opções que podem ser listadas, aí vão algumas delas (Quadro 10):

**Quadro 10 - Produtos, respectivas fases do ciclo de vida e justificativa**

Produto	Fase do ciclo de vida	Justificativa	
1	<i>e-books</i>	<i>Crescimento</i>	<i>A cada ano, mais pessoas estão conhecendo este tipo de livro e o têm adquirido. O número de editoras que oferecem esse formato também tem aumentado, assim como o número de bibliotecas que proveem acesso a e-books.</i>
2	Biblioteca robotizada	Introdução	Este é um formato de biblioteca que já existe, porém ainda é considerado novidade e sua implantação é incipiente.
3	Periódico em papel	Declínio	Com a difusão do uso da internet, este formato menos conveniente e menos sustentável de periódico é cada vez menos utilizado.
4	Empréstimo de livros	Maturidade	Este serviço clássico prestado pelas bibliotecas atingiu sua maturidade há muito tempo e, pelo visto, vai continuar existindo.
5	Serviços de acessibilidade	Crescimento	Com o fortalecimento das leis voltadas para garantir os direitos das pessoas com deficiência, cresce a disponibilização de materiais em braille e audiolivros, por exemplo.

Fonte: produção do próprio autor.

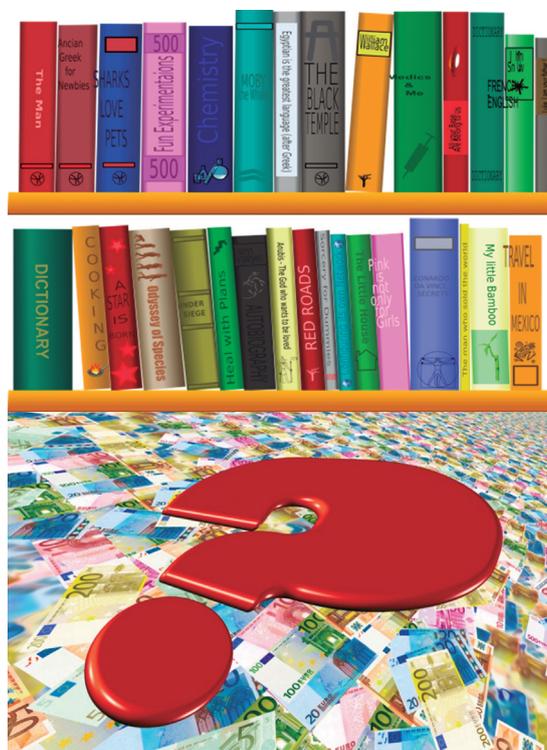
Conforme já se observou, outro aspecto importante na gestão do produto é que dificilmente as organizações oferecem um único *produto*. Geralmente, elas oferecem um *sortimento de itens* que satisfazem diferentes necessidades e desejos dos clientes. Em marketing, isso se chama *composto (ou mix) de produto*. As empresas produtoras de bens levam esse assunto bastante a sério e, muitas vezes, são departamentalizadas por *linhas de produtos*, cada uma com seus gerentes e equipes de vendas. Essa definição de linhas é importante em organizações com *mix* de produto muito variado, pois ajuda no gerenciamento, por meio da busca de sinergia e maior controle.

Nas organizações que não visam ao lucro, o assunto não recebe tanta atenção quanto deveria. Porém, apesar de a natureza dessas organizações ser diferente, a lógica da gestão de produtos é universal. Uma secretaria estadual de cultura, por exemplo, pode ter vários programas, cada um deles podendo ser encarado como um produto. Logo, nada impede que sejam implementadas algumas práticas gerenciais nas organizações que não visam ao lucro. É importante, por exemplo, especificar todos os produtos oferecidos pela organização, avaliá-los, atribuir responsáveis a eles e divulgá-los.

Imagine como seria o composto de produto da *Biblioteca Guimarães Rosa* e que necessidades cada um atenderia. Que ferramentas de controle e avaliação você utilizaria para gerenciar cada um deles?

### 2.5.3 Preço: analisando e estabelecendo os custos para o cliente

Figura 25 - Quanto custa a informação?



Fonte: Pixabay.<sup>12</sup>

<sup>12</sup> Primeira imagem: estante de livros. Disponível em: <https://pixabay.com/pt/prateleira-livros-biblioteca-159852/>; segunda imagem: dinheiro. Autor: Gerd Altmann de Freiburg. Disponível em: <https://pixabay.com/pt/users/geralt-9301/>.

Alguns ambientes de informação comercializam bens e serviços. Por exemplo: bancos de imagens, instituições fornecedoras de informações gerenciais, como a empresa de informações contábeis e fiscais *IOB* ([www.iob.com.br](http://www.iob.com.br)), e alguns veículos de comunicação que cobram pelo acesso aos seus acervos.

No entanto, a maioria desse tipo de organização presta seus serviços gratuitamente, recebendo financiamento de recursos públicos, filantropia ou doações. Portanto, nesse caso, a variável *preço* assume um papel menos crítico do que nas organizações que visam ao lucro. Ainda assim, o tema é merecedor de atenção, por vários motivos.

Em organizações que não visam ao lucro, a abordagem de *custos para o cliente*, em vez de preço, tem utilidade gerencial mais adequada. Como na maioria das vezes as pessoas não pagam pelos produtos dessas organizações, o foco principal deve ser analisar os custos em que o cliente incorre, desde os de deslocamento e percepção de uso do tempo até os custos psicológicos (MYERS, 1990). Portanto, custo, nessa acepção, deve ser entendido como todo sacrifício que o cliente precisa fazer para usufruir do produto oferecido pela organização.

Algumas bibliotecas, mesmo públicas, costumam cobrar taxas como inscrição, confecção de carteirinha, multas por atraso e por danos nos livros, além de oferecerem serviço pago de fotocópias, dentre outros. Contudo, esses custos funcionam mais como controladores e motivadores de comportamento do que como geradores de receita. Como se dá isso?

Ao cobrar taxas de inscrição ou de confecção de carteirinha, além de utilizar esses recursos para abater parte das despesas operacionais, a biblioteca impõe ao seu público o custo simbólico de “pertencer” à instituição. As pessoas, psicologicamente, têm a atitude de não valorizar aquilo que é totalmente gratuito, ainda que sejam informadas de que estão pagando pela operação daquele equipamento público por meio dos impostos. Todavia, a fixação de taxas muito altas pode inibir e desmotivar os usuários. Outro aspecto a se evitar é a cobrança de inscrições e carteirinhas de pessoas de baixa renda.

As multas são importantes como motivação para obediência às normas da biblioteca e zelo pelo bem público. A aplicação de um estímulo cognitivo com um reforçador negativo – a penalização atinge o bolso – fará com que o usuário se torne mais atento às regras de uso e mais cuidadoso com os materiais. Porém, multas não podem ser abusivas, pois isso pode resultar em processos judiciais. Além disso, o aspecto psicológico, nesse caso, pode valer mais do que o valor pecuniário da penalização.

Fotocópias, taxas de utilização de guarda-volumes e outros serviços periféricos podem ajudar a fortalecer o caixa da biblioteca, mas deve-se tomar cuidado para que eles não ocupem boa parte dos funcionários, o que concorreria com a missão principal da instituição. Nesses casos, o mais adequado é estabelecer um preço de acordo com a média de bibliotecas congêneres, praticando **benchmarking**.

Quando o usuário tem a percepção de que os custos de frequentar a biblioteca não compensam os benefícios, pode-se pensar no desenvolvimento de meios alternativos de satisfação dessa necessidade. Por exemplo, caso ele more longe e ache que não valha a pena deslocar-se, a administração pública pode pensar em unidades móveis, que levem a biblioteca às comunidades mais distantes. Ou, então, pensar em novas tecnologias, como é o caso das bibliotecas virtuais.

---

### **Benchmarking**

Ferramenta gerencial que tem como princípio adaptar os referenciais de excelência praticados no mercado às necessidades da empresa.



Porém, há vários tipos de ambientes de informação que, sendo ou não públicos, se mantêm por meio da venda dos seus produtos. Um caso típico são os repositórios das editoras de periódicos acadêmicos, que cobram por *download* de artigos.

Há também aqueles cujo negócio é focado claramente na comercialização de informações padronizadas. Um bom exemplo é o Ibope, que “desenvolve uma série de pesquisas e oferece produtos e serviços variados[,] que ajudam a antecipar tendências e traduzir o sentimento da sociedade diante dos mais diferentes assuntos e situações” (IBOPE, 2015). O Ibope é uma empresa privada, que vende seus produtos (informações) a veículos de comunicação, agências de publicidade e outras empresas por meio de contratos de assinaturas ou de vendas avulsas. Sugiro que visite o *site* da empresa ([www.ibope.com.br](http://www.ibope.com.br)) e observe a variedade de serviços de informações que ela oferece, alguns padronizados, outros formatados sob encomenda.

Nesses casos, a lógica mercadológica se enquadra no mesmo modelo de qualquer empresa com fins lucrativos, ou seja, além dos custos extras inerentes à aquisição do produto (como tempo de pesquisa e de deslocamento, custos com comunicação etc.), o preço de face é uma variável relevante na transação.

Na próxima seção, serão apresentadas e discutidas as especificidades do marketing de serviços, com foco nas organizações que não visam ao lucro.

#### 2.5.4 O marketing de serviços

**Figura 26 - Livros e computadores em uma biblioteca: bens e serviço**



Fonte: Wikipédia.<sup>13</sup>

De acordo com a sua natureza, os produtos das organizações podem ser classificados em bens, serviços ou ideias. Antes de tudo, é necessário distinguir essas três dimensões de produtos.

<sup>13</sup> Disponível em: [https://en.wikipedia.org/wiki/Public\\_library#/media/File:Fort\\_Worth\\_Library\\_Computer\\_Lab.jpg](https://en.wikipedia.org/wiki/Public_library#/media/File:Fort_Worth_Library_Computer_Lab.jpg).

Os bens são unidades tangíveis que proporcionam algum benefício funcional, social ou psicológico ao usuário. São *produzidos e depois distribuídos*, podendo ser *transportados e estocados*. Ao adquirir um bem, o comprador passa a deter a propriedade dele, que mantém seu valor de troca e pode, inclusive, ser revendido, se for do interesse do proprietário. Os bens podem ser duráveis – nesse caso, o uso e o reuso não alteram a sua integridade, ou seja, “não tiram pedaço” (por exemplo, uma peça de vestuário); também podem ser bens não duráveis – nesse caso, a cada uso, uma parte é consumida, não podendo ser reutilizada (como um perfume ou um creme cosmético). Há, ainda, os bens de produção, que são utilizados nos processos produtivos de outras empresas (máquinas e equipamentos, por exemplo).

Os serviços englobam todas as tarefas e ações executadas para outrem, por meio do trabalho humano ou de máquinas. Por exemplo, em vez de um autor tirar, ele próprio, uma foto, para ilustrar o livro que está escrevendo, ele pode adquiri-la em um banco de imagens. Mais exemplos: quando deixamos nosso dinheiro em um banco e até mesmo quando nos beneficiamos do serviço de vigilância sanitária municipal, no combate e prevenção da dengue.

As pessoas utilizam os serviços por um ou mais dos seguintes motivos:

- a) *por conveniência*: quando não querem se ocupar de executar alguma tarefa, preferindo utilizar o tempo para outras atividades. Um exemplo é quando você paga alguém para limpar a sua casa, em vez de fazê-lo você mesmo;
- b) *por incapacidade técnica*: quando não se tem a habilidade necessária para executar a tarefa. Por exemplo, um executivo que vai fazer negócios na China e necessita de um intérprete de mandarim, pois não domina o idioma daquele país;
- c) *por limitações físicas ou ergonômicas*: quando a tarefa a ser executada exige a interferência de outra pessoa ou máquina. Exemplos: guinchar um carro enguiçado até a oficina, cortar o cabelo;
- d) *por obrigação legal*: quando a lei obriga as pessoas a adquirirem um serviço, mesmo que elas não o desejem. Por exemplo: seguro obrigatório para os proprietários de automóveis;
- e) *por economia*: quando a realização da tarefa pela própria pessoa exige o dispêndio de uma soma de dinheiro ou de tempo maior do que se ela contratar os serviços de uma organização especializada naquilo. Um bom exemplo é a contratação de um *buffet* para festas;
- f) *por força das contingências*: quando uma situação eventual obriga a pessoa a utilizar um serviço. Exemplo: tomar um táxi em uma cidade desconhecida.

Qual(is) do(s) motivo(s) anteriores você relacionaria ao uso dos serviços de uma biblioteca? Por quê?

Segundo *Churchill e Peter (2012)*, o marketing de serviços se assemelha muito ao de bens tangíveis, pois, do ponto de vista mercadológico, ambos não são muito diferentes. Tanto o marketing de serviços quanto o marketing de bens tangíveis são valores ofertados aos clientes num processo de troca, em locais apropriados, a preços aceitáveis e que precisam ser divulgados. Em ambos os casos, os profissionais de marketing precisam coletar informações sobre o que os potenciais clientes valorizam

e, em seguida, desenvolver um composto de marketing destinado a criar valor para eles. Os autores ressaltam que, apesar dessas semelhanças, há características que distinguem bens e serviços e que influenciam no desenvolvimento das estratégias de marketing.

*Kotler e Keller (2006)* listam quatro especificidades dos serviços que afetam os programas de marketing:

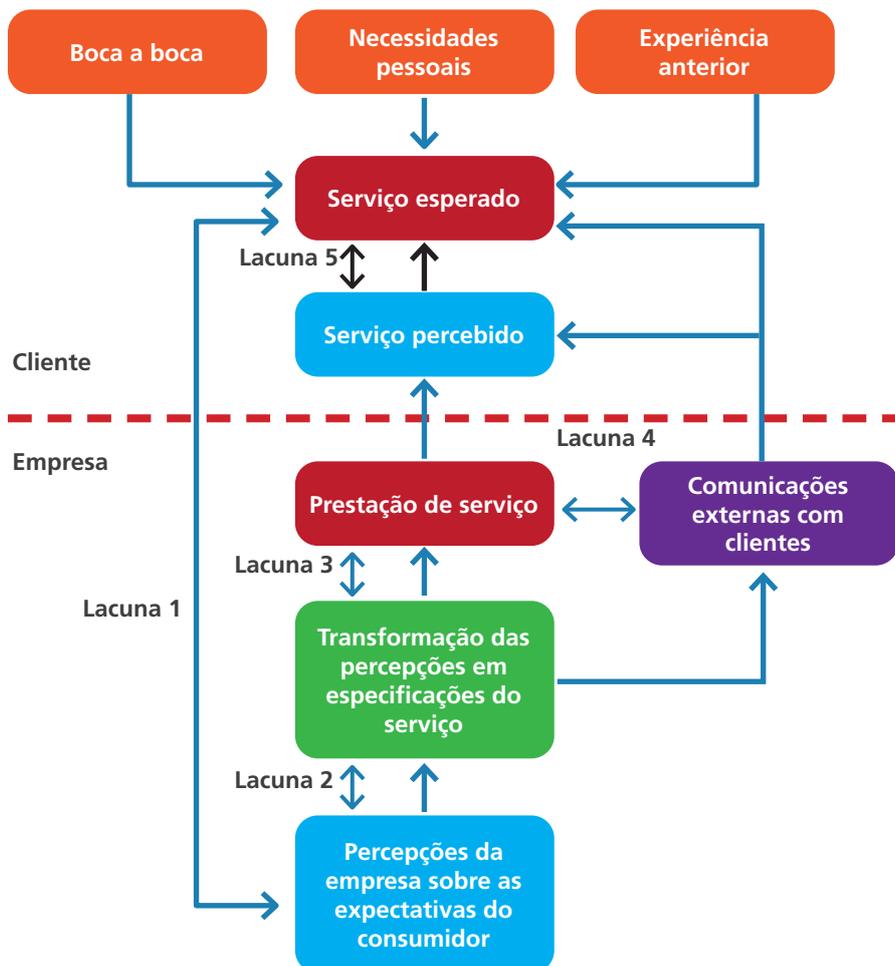
- a) *intangibilidade*: ao contrário dos bens, que podem ser tocados e transportados, os serviços são intangíveis. Não podem ser expostos previamente, escutados, cheirados ou degustados antes da execução, pois constituem experiências, não objetos. Por isso, o adquirente não tem evidências físicas de que a oferta da organização vai satisfazer as suas necessidades e desejos, ou de que ela vale os custos com que ele terá de arcar. A fim de reduzir essa incerteza, os autores afirmam que os clientes tentarão buscar sinais ou evidências da qualidade do serviço. Portanto, cabe à organização fornecer essas evidências;
- b) *inseparabilidade*: diferentemente dos bens, que são produzidos, estocados e trocados, nessa ordem, os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente. Isso confere uma característica especial ao marketing de serviços: o cliente participa do “processo produtivo”, havendo a interação dele com as pessoas ou máquinas que estão executando o serviço. Isso exige que as pessoas que prestam os serviços estejam bem treinadas e que as máquinas estejam funcionando bem. No caso de um bem, se for detectado algum defeito antes da comercialização, por meio de um processo de controle de qualidade, por exemplo, basta substituí-lo. No caso dos serviços, isso não é possível;
- c) *variabilidade*: na loja em que você compra com mais frequência, não tem aquele vendedor com o qual desenvolveu mais empatia? No salão de cabeleireiro, não tem aquele profissional que você acha que desempenha o melhor corte do seu cabelo? Isso ocorre porque, dificilmente, uma prestação de serviço será igual à outra, por mais que se persiga a padronização. Até um mesmo profissional pode ter desempenho diferenciado, se compararmos um dia em que está bem disposto e com bom humor com uma ocasião em que está estressado e desatento. *Kotler e Keller (2006)* recomendam, para minimizar a variabilidade, que a organização invista em bons processos de contratação e treinamento, padronização dos processos de execução do serviço e acompanhamento da satisfação dos clientes;
- d) *perecibilidade*: essa característica diz respeito ao fato de que os serviços não podem ser estocados. Para *Kotler e Keller (2006)*, quando a demanda é estável, essa não é uma questão problemática, pois a organização pode se planejar e se dimensionar de acordo com o volume de clientes. Porém, quando a demanda oscila, aí sim isso se torna um problema. Uma forma de resolução dessa situação é tentar buscar meios para distribuir melhor a demanda entre os períodos do dia e ao longo dos dias da semana, de forma a evitar filas e espera. Outra forma é criar meios alternativos de driblar congestionamentos, por exemplo, criando um sistema de reservas. A maioria das bibliotecas possui esse serviço, permitindo que os usuários reservem previamente aqueles livros com uma procura muito grande.

Como forma de gerenciar essas especificidades dos serviços, alguns autores procuraram delimitar um composto de marketing próprio para esse tipo de produto. Assim, os 4Ps do marketing genérico foram estendidos, sendo acrescentadas outras três variáveis (KOTLER; HAYES; BLOOM, 2002):

- a) *evidências físicas (physical evidences)*: disposição de objetos, materiais utilizados, formas/linhas, luzes e sombras, cor, temperatura, ruído;
- b) *processos*: políticas e procedimentos, duração do ciclo de fabricação/entrega, sistemas de treinamento e remuneração;
- c) *pessoas*: fornecedores de serviços, atendimento ao cliente, outros funcionários e outros clientes.

O modelo dos 7Ps é um arcabouço útil para se monitorar a qualidade dos serviços ofertados pela organização. *Parasuraman, Zeithaml e Berry* (1985), no entanto, vão além, apresentando o modelo dos *gaps* (de lacunas) na prestação de serviços. Os autores desenvolveram o que seria uma estrutura ideal de prestação de serviços. Tal estrutura dificilmente existiria na prática, devido às lacunas entre a situação ideal o que realmente ocorre. Cabe à gestão de serviços, portanto, conhecer e, de preferência, medir esses *gaps*, para tentar encontrar suas causas e reduzi-las. A Figura 27 exibe o modelo de qualidade dos serviços e suas cinco lacunas:

Figura 27 - Modelo de qualidade em serviços e suas lacunas



Fonte: adaptado de *Parasuraman, Zeithaml e Berry* (1985).



A Lacuna 1 indica que a organização não soube entender as expectativas do cliente em relação ao que ele esperava do serviço. Significa que ela não conseguiu captar as necessidades e desejos do mercado. Quando isso ocorre, a organização não consegue desenvolver um serviço adequado ao que o cliente espera. No setor de bibliotecas, isso ocorre quando a organização não pesquisa o que o cliente quer e lhe oferece um *mix* inadequado. Por exemplo, os usuários procuram mais por literatura técnica, mas a biblioteca tem um acervo muito restrito nesses assuntos, enquanto sobram livros literários.

A Lacuna 2 representa uma limitação da organização em transformar o que ela captou sobre as necessidades e desejos dos clientes em especificações do serviço a ser prestado. Em outras palavras, ela não conseguiu criar um pacote de valores de acordo com as expectativas dos clientes. Nesse caso, a biblioteca até realizou pesquisas e diagnósticos, mas não conseguiu implementar seus resultados. Por exemplo, a pesquisa indicou que os usuários querem maior agilidade e autonomia dos funcionários da linha de frente, mas não consegue se desvencilhar dos nós burocráticos que causam gargalos no atendimento.

A Lacuna 3 mostra que, entre a especificação do serviço e a sua prestação, na prática, houve uma diferença muito grande. Ou seja, a organização não conseguiu realizar aquilo que ela mesma projetou. Nesse caso, a biblioteca realizou o diagnóstico adequadamente e conseguiu desenhar um modelo de serviço coerente com o que os clientes querem. Porém, o projeto foi implementado parcialmente, ou os responsáveis por sua implementação não entenderam o que era para ser feito.

A Lacuna 4 mostra que há uma discrepância entre os atributos de qualidade que a organização diz que possui e o que ela realmente realiza. Nesse caso, o cliente cria uma alta expectativa, baseada no discurso da organização, e, quando o serviço é prestado, ele nota uma discrepância, sentindo-se insatisfeito. Isso acontece quando a administração da biblioteca planeja o serviço adequadamente, mas não supervisiona a sua execução. A desmotivação e o mau treinamento dos funcionários costumam ser a principal causa. Pode acontecer, por exemplo, de a organização prometer agilidade no atendimento, mas isso não ocorrer de fato, causando uma dissonância, ou seja: o cliente vai até a biblioteca com a crença de que será atendido pronta e rapidamente, porém, o que ele verifica, na prática, é o contrário.

A Lacuna 5 indica que o serviço esperado pelo cliente estava além do serviço percebido, isto é, o cliente não percebeu os atributos de qualidade do serviço. Nessa situação, o usuário da biblioteca tinha grandes expectativas em relação ao serviço dela, que não era de todo ruim. Porém, ou os atributos de qualidade da biblioteca não foram devidamente comunicados e demonstrados, ou o cliente tinha expectativas tão elevadas que nem percebeu que a organização tem pontos positivos.

A questão da prestação de serviços em bibliotecas, notadamente as públicas, esbarra na dificuldade que muitos profissionais da área têm de perceber os usuários como clientes.

Agora que já conhece os 4Ps e os 4Cs do marketing e que é capaz de diferenciar as especificidades dos serviços, você estudará como estes são colocados à disposição dos clientes.

## 2.5.5 Praça: o encontro marcado

Figura 28 - Biblioteca Nacional, no Rio de Janeiro (RJ), localizada em pleno Centro da cidade, em local de grande fluxo de pessoas



Fonte: Flickr.<sup>14</sup>

Experimente propor um encontro com aquela pessoa com quem você deseja iniciar um relacionamento (afetivo ou não) em um local distante, de difícil acesso, sujo ou perigoso. A probabilidade de levar um não é grande, concorda? No meio organizacional, ocorre o mesmo. As decisões sobre onde se ofertar o produto devem levar em consideração a conveniência para o cliente.

No caso dos bens públicos fixos, como uma biblioteca, a decisão de localização é crítica. Primeiro porque uma mudança futura poderá ser dispendiosa e difícil. Segundo porque, de acordo com *Erkip* (1997), a proximidade física é necessária pois os custos financeiros de deslocamento, assim como tempo e esforço despendidos, aumentam com a distância. Isso poderia desmotivar as pessoas a usarem esse importante equipamento cultural e educacional da cidade. O autor ressalta também que a localização de serviços públicos é uma forma de distribuição de riqueza na cidade.

*Kotler e Lee* (2007) afirmam que as facilidades de acesso favorecem a adesão dos cidadãos aos objetivos das organizações públicas. Os autores sugerem um *mix* de canais que podem facilitar o acesso aos serviços prestados por essas organizações. O Quadro 11, a seguir, sintetiza essas sugestões no contexto do setor de ambientes de informação.

<sup>14</sup> Autor: *André Melo*. Disponível em: <https://www.flickr.com/photos/ministeriodacultura/5142787117/>.

**Quadro 11 - Canais de acesso para distribuição de serviços públicos**

Canais de acesso	Características
Sede física	É necessária em caso de serviços que requerem presença física dos usuários e prestadores de serviços. Deve possuir fácil acesso à rede viária e de transportes, bem como instalações adequadas. Exemplos: bibliotecas físicas e arquivos públicos.
Telefone	Pode abranger desde serviços mais simples, como informações básicas sobre horário de funcionamento e reserva de acervo por telefone, até serviços mais sofisticados, via atendimento automático 0800.
Correio	Pode ser usado para enviar materiais tangíveis, como livros, revistas, CDs e audiolivros. É muito útil para atender usuários com dificuldade de locomoção, como a pessoa em cadeira de rodas.
Unidades móveis	Oferecem grande mobilidade e conveniência. Bibliotecas móveis já são realidade em várias partes do país, com excelentes resultados. É uma forma barata e flexível de estender os serviços, sem precisar abrir novas unidades físicas ou filiais.
Drive-thrus	Muito comuns nos EUA, onde impera a cultura do automóvel. No Brasil, são mais comuns em lanchonetes e farmácias, com limitado potencial de utilização em bibliotecas.
Internet	Bibliotecas virtuais já são uma realidade cada vez mais difundida. Algumas bibliotecas com sede física possuem, também, um canal virtual. Alguns tipos de ambientes de informação, como bancos de imagens, operam exclusivamente pela internet.
Entregas em domicílio	Alternativa para o correio, geralmente em locais onde o serviço postal não chega, ou nas residências de pessoas com necessidades especiais próximas à sede física.
Locais de grande circulação de pessoas	Mais comum para outros tipos de serviços públicos, como campanhas de doação de sangue, medição de glicose etc. No entanto, existem possibilidades de utilização por organizações do setor de ambientes de informação (veja exemplo no boxe multimídia)

Fonte: baseado em Kotler e Lee (2007).



## Multimídia

### **Açougue Cultural T-Bone: alimento para o corpo e para a mente**

**Figura 29 - Açougue Cultural T-Bone**



Fonte: vídeos do Youtube.<sup>15</sup>

<sup>15</sup> Disponíveis em: <https://www.youtube.com/watch?v=IR64528oaBU>; <https://www.youtube.com/watch?v=897zdUCyqf8>; <https://www.youtube.com/watch?v=VTgXrIW6VXQ>.

Em Brasília (DF), o comerciante de carnes *Luiz Amorim*, analfabeto até os 16 anos, promove o estímulo à leitura por meio de ações nada convencionais, disponibilizando, em seu açougue, uma pequena biblioteca para os habitantes do bairro. A ideia deu tão certo que se transformou em um projeto maior: por meio de parcerias e patrocínios, foram instaladas 36 bibliotecas populares, em pontos de ônibus de toda a cidade, com empréstimos gratuitos e participação ativa da população – que não apenas lê, como também doa livros. Além disso, a ONG *Açougue T-Bone*, criada por ele, promove eventos culturais que já fazem parte do calendário oficial da capital federal: shows, lançamentos de livros, saraus e debates realizados na rua, tudo na calçada do açougue!

Acesse os *links* a seguir para saber mais detalhes sobre essa inusitada história de sucesso:

- a) <https://www.youtube.com/watch?v=IR64S28oaBU>;
- b) <https://www.youtube.com/watch?v=897zdUCyqf8>;
- c) <https://www.youtube.com/watch?v=VTgXrIW6VXQ>.

*Kotler e Lee* (2007) comentam que a escolha dos canais de distribuição de serviços públicos deve levar em conta o valor da conveniência para o cidadão (ou seja, quão grande será a sua predisposição para utilizar o equipamento) e as consequências econômicas para o órgão público. O ideal é priorizar canais que equilibrem a oferta de maior valor para o usuário e o menor impacto nos gastos públicos.



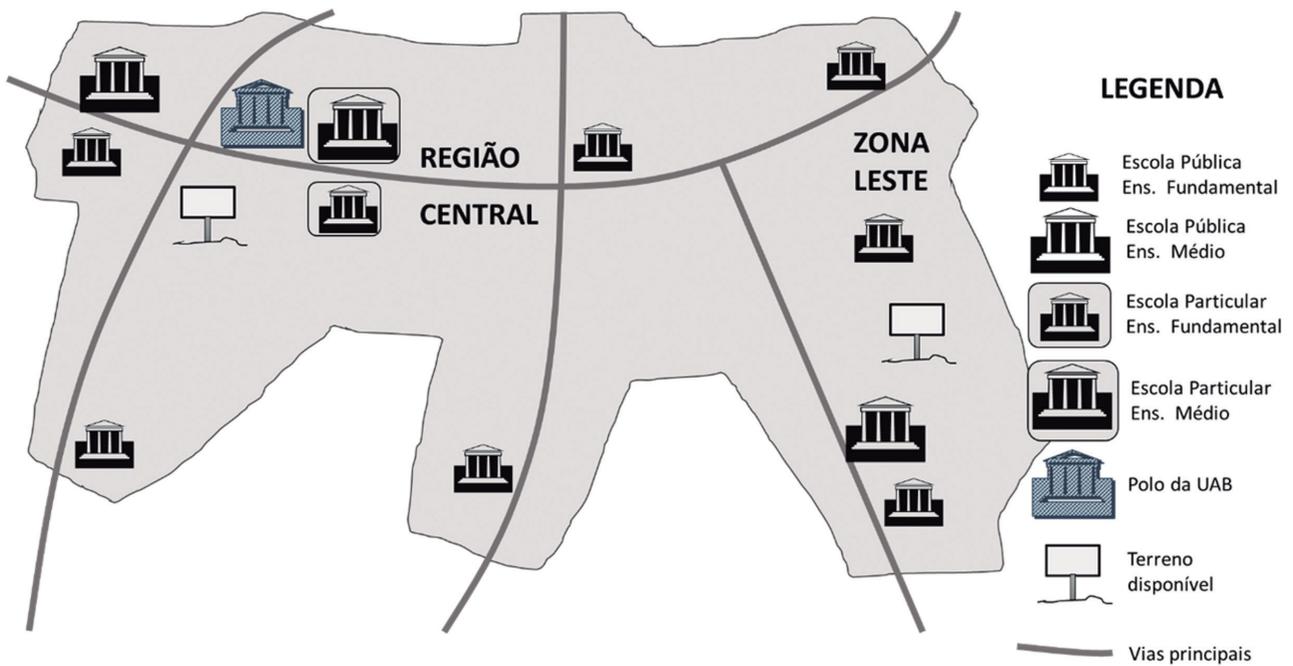
## 2.5.6 Atividade

Voltando à nossa biblioteca da fictícia Flores da Serra, vamos imaginar que a prefeitura possui dois terrenos disponíveis para a sua construção. Um no Centro da cidade e outro na Zona Leste, localidades com as seguintes características:

- a) o Centro da cidade é uma região de fácil acesso, onde se localizam outros órgãos públicos, o comércio, o polo da UAB e duas escolas particulares (uma de ensino fundamental e outra de ensino médio);
- b) a Zona Leste da cidade fica a três quilômetros do Centro. É formada por três bairros de baixa renda que, juntos, concentram 40% da população da cidade e nela estão localizadas três escolas públicas de ensino fundamental e uma escola pública de ensino médio.

Cabe a você decidir: qual a melhor localização da *Biblioteca Guimarães Rosa* na área urbana de Flores da Serra? Por quê?

Figura 30 - Mapa da zona urbana da fictícia Flores da Serra



Fonte: produção do próprio autor.

### Resposta comentada

Então, decidi onde se localizaria a biblioteca de Flores da Serra? Você deve ter percebido que essa não é uma decisão fácil, pois ambas as localizações possuem prós e contras. Instalar a biblioteca na Zona Leste poderia ser uma forma de distribuir riqueza, pois trata-se de uma região mais pobre e onde estão localizadas quatro escolas públicas. Porém, é uma área mais afastada e os restantes 60% da população não se beneficiariam desse equipamento público. Por outro lado, no Centro da cidade, já existe o Polo da UAB, que, com certeza, já possui uma biblioteca. Portanto, não existe uma resposta correta. Vai depender da avaliação e dos objetivos da gestão pública da cidade.

## RESUMO

As organizações são sistemas abertos, portanto, interagem com elementos do ambiente externo, que afetam e são afetados pelas decisões organizacionais. A organização não tem controle sobre essas forças externas, mas pode monitorá-las por meio de pesquisas e análises. Estas alimentam o sistema de planejamento de marketing da organização, que consiste em fazer escolhas estratégicas e alocar recursos, atingindo os objetivos propostos.

Na relação da organização com os seus mercados, sempre há uma tensão entre os interesses organizacionais e os dos clientes. Estes têm necessidades específicas que nem sempre são atendidas, na totalidade, pelos produtos ofertados pela organização, por questões de viabilidade técnica ou econômica. Da mesma forma, os clientes têm percepções de conveniência para adquirir os produtos, os preços que estão dispostos a pagar e o tempo que querem investir na compra. Além disso, muitas vezes, existem outras opções no mercado.

As organizações orientadas para o mercado são focadas nas forças externas e nas necessidades dos clientes, engajando-se numa busca contínua pela redução dessa tensão. Assim, o que elas oferecem ao mercado, e como elas oferecem, está mais próximo daquilo que os clientes querem, aumentando as possibilidades de intercâmbio ou relacionamento.

A forma de a organização combinar o que vai oferecer, como distribuir, quando o cliente deverá investir em termos de dinheiro, tempo e atenção, e como comunicar essa oferta ao mercado é denominada composto (ou *mix*) de marketing. O modelo dos 4Ps, de *McCarthy* (1960), considera esse composto formado por quatro variáveis: produto, preço, praça e promoção. O modelo alternativo dos 4Cs de *Lauterborn* (1990) segue a mesma lógica, mas define as variáveis a partir da perspectiva dos clientes: cliente e suas necessidades, conveniência, custos e comunicação.

Como o cerne do conceito de marketing é o intercâmbio de valores, a variável produto, ou as necessidades do cliente, têm papel inicial na estratégia mercadológica. Os produtos se referem à solução dos problemas dos clientes e compreendem vários tipos e dimensões, não estando restritos a bens tangíveis que saem das fábricas.

Ao desenvolver as soluções para os clientes, a organização deve levar em consideração o ciclo de vida das categorias dos produtos, que possui quatro fases: introdução, crescimento, maturidade e declínio. Isso significa que as formas de se satisfazer as necessidades dos clientes evoluem e, com isso, a organização deve focar o seu negócio não no produto em si, mas nas soluções trazidas para os clientes. Quando a empresa foca apenas no produto, pode incorrer na chamada *miopia de marketing* (LEVITT, 1983). Essa disfunção leva a organização a não perceber formas mais eficientes e convenientes de satisfazer as necessidades dos clientes e, por não acompanhar a evolução do mercado, acaba falindo.

Os ambientes de informação, geralmente, não oferecem produtos tangíveis ao mercado; ao contrário: oferecem serviços, públicos ou não. Os serviços são produtos intangíveis e englobam todas as tarefas e ações executadas para outrem, por meio do trabalho humano ou de máquinas. Os principais aspectos que os diferem dos bens tangíveis são: intangibilidade (não podem ser tocados e transportados); inseparabilidade (são produzidos e consumidos simultaneamente); variabilidade (são difíceis de padronizar) e perecibilidade (não podem ser estocados).

Aos 4Ps do marketing genérico, o marketing de serviços incorpora: a variável evidências físicas (associação de objetos e outros elementos tangíveis para criar a percepção positiva do serviço); processos (para garantir ao máximo a padronização e o controle da qualidade do serviço) e pessoas (gerenciamento de todos os elementos humanos envolvidos na prestação do serviço).

A distribuição dos serviços públicos deve levar em consideração o valor da conveniência para os usuários (KOTLER; LEE, 2007), podendo ser também uma forma de distribuir riqueza através do território (ERKIP, 1997). Além da sede física, *Kotler e Lee* (2007), listam outras formas de distribuição dos serviços públicos: telefone, correio, unidades móveis, internet, entre outros.

## REFERÊNCIAS

---

CHURCHILL JR., Gilbert A.; PETER, Paul. **Marketing**: criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2012.

ERKIP, Feyzan. The distribution of urban public services: the case of parks and recreational services in Ankara. **Cities**, [S.l.], v. 14, n. 6, p. 353-361, 1997.

GERRYTS, Egbert D. Managing library: transformation to meet the challenges of a new era. In: ANNUAL IATUL CONFERENCE, 24., 2004, Ankara. **Proceedings...** Ankara: IATUL, 2004. Disponível em: [http://www.iatul.org/doclibrary/public/Conf\\_Proceedings/2003/GERRYTS.ppt](http://www.iatul.org/doclibrary/public/Conf_Proceedings/2003/GERRYTS.ppt). Acesso em: 21 jan. 2015.

INSTITUTO BRASILEIRO DE OPINIÃO PÚBLICA E ESTATÍSTICA. O que fazemos. **Ibope**, [Rio de Janeiro], 2015. Disponível em: <http://www.ibope.com.br/pt-br/ibope/oquefazemos/Paginas/default.aspx>. Acesso em: 1 jul. de 2015.

KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J. Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications. **Journal of Marketing**, [S.l.], v. 54, n. 2, 1990, p. 1-18.

KOTLER, Philip; HAYES, Thomas; BLOOM, Paul N. **Marketing de serviços profissionais**: estratégias inovadoras para impulsionar sua atividade, sua imagem e seus lucros. 2. ed. São Paulo: Manole, 2002.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip; LEE, Nancy R. **Marketing in the public sector**: a roadmap for improved performance. Upper Saddle River: Pearson Education, 2007.

LEVITT, Theodore. **The marketing imagination**. New York: The Free Press, 1983.

MCCARTHY, Edmund Jerome. **Basic marketing**: a managerial approach. Homewood: R. D. Irwin, 1960.

MYERS, Thomas A. Marketing public services. In: WHICKER, Marcia L.; ARESON, Todd W. (Org.). **Public sector management**. New York: Praeger, 1990.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valerie A.; BERRY, Leonard L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **Journal of Marketing**, [S.l.], v. 49, n. 3, p. 41-50, 1985.

SANTOS, Gilmar J. Organização e ambiente. In. SANTOS, Gilmar J.; SANABIO, Marcos T. **Administração**: princípios teóricos e práticos. Juiz de Fora: Editora UFJF, 2013. p. 7-54. Disponível em: [http://www.editoraufjf.com.br/ftpeditora/site/administracao\\_principios\\_teoricos\\_e\\_praticos.pdf](http://www.editoraufjf.com.br/ftpeditora/site/administracao_principios_teoricos_e_praticos.pdf). Acesso em: 1 jul. 2015.

SANTOS, Gilmar J. **Princípios da publicidade**. Belo Horizonte: UFMG, 2005.

SEMENIK, Richard; BAMOSSY, Gary. **Princípios de marketing**: uma perspectiva global. São Paulo: Makron Books, 1995.

