

## Gestão das Organizações: Capítulo I (A função de recursos humanos)

-RH = pessoas, que precisam de ser geridas e otimizadas nas organizações.

-Década 80/90 – mais importância (com a intensificação da concorrência existia a necessidade da criação de fatores distintivos)

-A gestão dos RH facilita o ajustamento das empresas à alta dinâmica dos mercados e a criação de vantagens competitivas (pessoas têm inovação, criatividade, etc.).

A gestão de RH é **importante** pois:

- É através das pessoas que conseguimos alcançar objetivos.
- WIN-WIN: os colaboradores são valorizados nas suas carreiras, obtêm resultados interessantes, assim como a empresa se torna uma identidade lucrativa
- Mesmo que não exista um departamento específico, deve sempre haver alguém responsável pela gestão dos RH (não é uma tarefa centralizada numa só pessoa).

**Objetivos gerais** da gestão de RH:

- Criar, manter e desenvolver um grupo de pessoas com habilidades e motivação (saber como motivar pessoas com características diferentes);
- Criar, manter e desenvolver as condições organizacionais que permitam o alcance dos objetivos individuais (conciliar os objetivos de ambas as partes – empresa vs pessoas)
- Alcançar eficiência e eficácia através dos recursos humanos disponíveis

**Dificuldades** da GRH:

- A GRH lida com meios e não com fins (é necessário existir programas de formação, despende recursos para a GRH e ainda existe muita relutância em algumas organizações)
- A GRH lida com recursos vivos, extremamente complexos, diversificados e variáveis que são as pessoas (cada indivíduo é diferente)
- Os padrões de desempenho e de qualidade dos RH são complexos e diferenciados;
- A GRH não lida diretamente com fontes de receitas (normalmente o resultado financeiro não é imediato, mas é necessário haver receitas para a GRH)

A GRH como **processo** (divide-se em 5 processos/áreas):

- Processos de **provisão**: assegura que a empresa vai dispor de um conjunto de pessoas para a realização de tarefas (Planeamento de RH; Recrutamento e seleção);
- Processos de **aplicação**: necessário ter a pessoa certa no lugar certo (integração das pessoas, desenho de cargos, descrição e análise de cargos, avaliação de desempenho);
- Processos de **manutenção**: gerar motivação (renumeração e compensação, benefícios e serviços sociais, higiene e segurança no trabalho, avaliação do desempenho);
- Processos de **desenvolvimento**: gestão de carreira (formação, desenvolvimento das pessoas, desenvolvimento organizacional);
- Processos de **monitorização**: controlo de informação (banco de dados, sistemas de informação, controlo).

**O PLANEAMENTO (ESTRATÉGICO) DE RECURSOS HUMANOS:** consiste em definir a quantidade do pessoal necessária e que características devem ter, assim como de que área pertencer.

O **planeamento** consiste em fazer uma **previsão das futuras necessidades**, ter conhecimento das mudanças que irão ter lugar, analisar a **mão-de-obra** existente, assim como as ofertas interna e externa de mão-de-obra. Para se poder efetuar um bom planeamento deve-se ter conhecimento absoluto dos objetivos da empresa e conhecer também o mercado de trabalho. Vamos projetar a procura (quem precisamos, com que características, a nível qualitativo e quantitativo) e vamos projetar a oferta (como vamos ser futuramente, isto é, se precisamos de alguém, perfil do pessoal, como esperamos que a nossa massa de colaboradores evolua

durante os tempos, quantos seremos, o que teremos – recursos – e tomar ações com base nestas previsões). Permite ainda identificar antecipadamente pontos críticos em que é mais provável que ocorram: faltas, excessos ou uso ineficiente de pessoal.

Análise de mercado de trabalho interno: conhecer melhor os colaboradores

- Sistematização de informação em inventários ou base de dados, como aptidões técnicas e comportamentais, competências, níveis hierárquicos, idade, tempo de serviço.

Análise de mercado de trabalho externo: condicionamento de ações

- Concorrência, legislação, níveis de desemprego, evolução demográfica, ciclo económico, ligações de transportes

O planeamento de RH permite (é crítico à estratégia):

- Determinar as necessidades de recrutamento e a sua calendarização;
- Detetar redundâncias, avaliar as possibilidades de reconversão e evitar despedimentos necessários;
- Definir necessidades de formação;
- Prever o impacto da introdução de novas formas de organização do trabalho;

Vantagens: pode ajudar a reduzir a incerteza; Integração das políticas e práticas de RH; Pode fomentar a flexibilidade. Desvantagens: Dificuldade de previsão em termos de turbulência; Planos pouco rigorosos devido a falta de dados sobre o pessoal e/ou planos de negócio pouco claros.

### **RECRUTAMENTO E SELEÇÃO:**

Recrutamento é procurar, atrair e obter um conjunto de candidatos em número e qualidade adequados às necessidades. Seleção é prever e escolher o candidato que mais se adequa à função. Estes conceitos são distintos, mas complementam-se.

O recrutamento e seleção acontecem quando existe uma lacuna na empresa, ou seja, quando há cargo vago (porque alguém saiu ou porque se pretende criar um novo) e é suposto ser preenchido. Para isso, são necessários custos (salário a pagar/impostos), cabimento orçamental (tentar perceber se existem condições para manter uma nova pessoa na empresa) e data de entrada (definir a data que realmente seja para contratar alguém). Dado isto, é preciso aprovação (perfil da função – anúncio, quais as tarefas e responsabilidades – e recrutamento) ou negação (levando-se à definição de estratégias como redistribuição de trabalho por pessoas já existentes, outsourcing – recorrer ao exterior – e eliminação, no caso de continuar a fazer sentido).

### **DECISÕES ESTRATÉGICAS NO RECRUTAMENTO**

Estratégica organizacional e fatores de ambiente: A área de RH tem um papel importante e, por isso, deve adequar-se e participar ativamente na estratégia organizacional, tanto na formulação quanto na compreensão e execução, para a consecução dos objetivos estratégicos.

O que leva aos planos de RH:

#### **Objetivos de recrutamento e prioridades:**

- Atrair grande nº de candidatos
- Atrair candidatos altamente qualificados
- Atrair candidatos dispostos a aceitar ofertas
- Preencher vagas rapidamente
- Preencher vagas ao mínimo custo

- Contratar pessoas c/ bom desempenho
- Contratar pessoas que permaneçam
- Criar uma imagem positiva

#### **Filosofias de recrutamento:**

- Fontes internas ou externas?

- Preencher vagas/ desenvolvimento de carreiras?
- Procura de diversidade?
- Orientação de mercado para candidatos
- Ética no processo

Com isto, vão ser possíveis as escolhas e comportamento de recrutamento, como planos, tempo, métodos e fontes.

Para ser mais expedito e eficiente é preciso uma análise de funções. Assim sendo, é necessário que nas tarefas se seja o mais exaustivo possível. Com a análise de funções, é preciso haver especificações do pessoal – características físicas, pessoais, funcionais que o colaborador poderá ter



– como por ex: experiência, idade, nível de escolaridade, etc., pois é necessário para fazer o anúncio de emprego é preciso especificar determinados requisitos para sermos eficientes (perder menos tempo na seleção). Com isto, temos que selecionar as atividades que pretendemos que cada pessoa realize e, quando se recruta é necessário que haja a atração dos candidatos, que podemos fazer com anúncios de emprego e etc., no final, dá-se a escolha dos métodos de seleção que levará à escolha dos candidatos e dar-se-á mais tarde um estudo da utilidade que nos fornecerá, conseqüentemente, o respetivo feedback (se correu bem a seleção, ou no caso de não ter resultado - melhorar futuramente).

#### 1) Quem queremos?

- Analisar alternativas (a quem se deve dar prioridade e o que isso nos poderá trazer [ex: experiência], o que queremos, em que setor)
- Descrição da função e especificação das características pessoais adequadas
- Person job-fit (pessoa certa para o lugar adequado)

Tudo isto vai ser importante para o desenvolvimento de critérios (padrões de desempenho).

#### 2) Quem podemos atrair?

**Recrutamento interno:** dentro da empresa – alguém que desempenha funções diferentes e esteja disponível

Métodos informais:

- Escolha direta por nomeação da gestão (o chefe sabe qual o mais adequado para determinada função)
- Recomendar um amigo (igual à anterior, mas só que com um colega)

Métodos formais:

- Concursos internos divulgados por jornal, intranet, etc. (podemos ver por email)
- Exploração de ficheiros (ir à base de dados e perceber o melhor candidato interno)
- Plano de carreiras (colaborador que mais se identifique pelo que se pode verificar no seu plano, quais as metas que cumpriu, qual o seu desenvolvimento)

**Recrutamento externo:** alguém desempregado/disponível ou que esteja noutra empresa

Métodos informais:

- Banco de dados (candidaturas espontâneas que se pode recorrer quando se quer contratar)
- Empregados anteriores (dada a experiência na empresa, pode-se sempre recorrer a estes)
- Estagiários (por ter passado pela empresa e ter aprendido a trabalhar para ela, pode-se sempre recorrer a estes)
- Referências (aconselhar um amigo no exterior com um perfil adequado)
- Programas de cooperação com universidades (as universidades pelo perfil dos alunos podem sugerir um ou outro para uma empresa)

Métodos formais:

- Direto (pelos media) – (fb, linkedin, site da empresa, jornal)
- Indireto (centros de emprego, empresas de recrutamento, headhunters) – (recorre a intermediários que podem facilitar o processo, porque já têm o banco de dados).

**Vantagens RI:** Menor risco e mais informação (o empregado sabe o que tem de fazer para a empresa e conhece-a bem – valores); Maior motivação e sentimento estabilidade empregados (boa integração/adaptação); Menor investimento em formação e em reconhecimento;

**Desvantagens RI:** Oferta de candidatos com qualificações insuficientes (a competitividade entre colegas e departamentos também é um dos fatores); Efeito de onda (confusão adicional - preenche uma vaga, mas outra vai ficar por preencher); Conflito de interesses: Perda de criatividade e inovação (como conhecem a empresa, não experimentam algo de novo); pode aumentar burocracia;

**Vantagens RE:** Inovação (quem vem de outras empresas traz outro tipo de pensamento e novas abordagens); satisfaz exigências de crescimento orgânico rápido; menores custos de formação (mais económico);

**Desvantagens RE:** mais dispendioso; consome mais tempo; Desconhecimento do candidato; Pode frustrar as expectativas de carreira dos colaboradores;

**Pode ainda dar-se o recrutamento misto (recrutamento interno e externo, mesmo que ainda se dê prioridade ao interno).**

TEXTO DE ANÚNCIO:

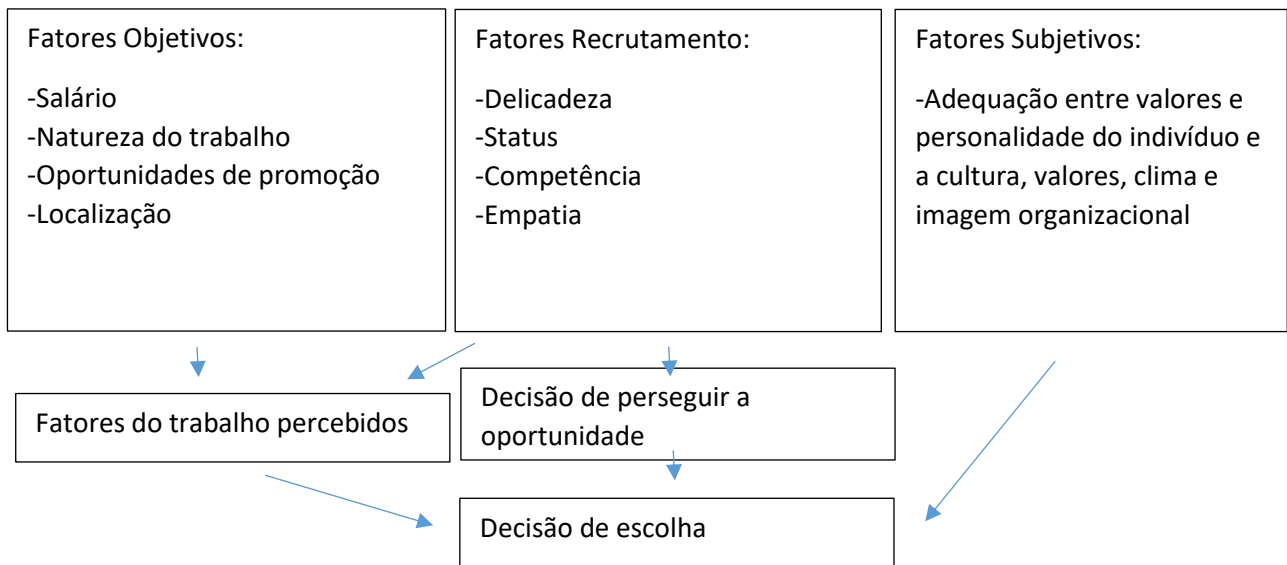
- Título do cargo
- Enquadramento da empresa (umas adotam o anonimato – vantagens: concorrência não sabe que está a contratar/desenvolver ações estratégicas – e outras, dizem o seu nome – vantagens: os candidatos já conhecem a empresa e vão mais preparados)
- Requisitos pessoais e profissionais
- Fatores preferenciais
- Condições oferecidas

O anúncio deve:

- Ser visto
- Ser lido
- Ser compreendido
- Ser apelativo

Na sua construção deve ter bem definido qual o seu público-alvo, para o anúncio corresponder ao seu tipo de público-alvo. (por ex: media – jovens)

A PERSPETIVA DO CANDIDATO - FATORES DE ESCOLHA



### 3) Como podemos identifica-los?

O processo de seleção: Todos os candidatos são diferentes entre si.

Objetivo deste processo: detetar a viabilidade dos candidatos à função → Perceber qual o mais adequado (não o melhor per si, mas aquele, cujas características dão a entender que no futuro, este candidato poderá trazer melhor desempenho que os outros (ex: experiência profissional).

Mediação → Tomada de decisão → Avaliação

(Vamos tentar medir e tomar critérios operacionais para depois decidir).

O critério de seleção é importante, pois os custos de mau desempenho refletem-se nos colegas e a imagem da empresa pode até mesmo ser prejudicada. No entanto, com o candidato certo, são óbvios os ganhos mensuráveis (impactos interessantes na estratégia da empresa).

### Instrumentos de seleção – Medição das diferenças

Os critérios de seleção funcionam como instrumentos de seleção

- **Formulários estandardizados; Curriculum Vitae e carta de candidatura; outros questionários de informação biográfica:** os **formulários** são uteis para a candidatura de emprego e etc. A área e a residência ou a viatura até podem ser fatores imprescindíveis para a escolha de um candidato/emprego (depende de função para função) O **currículo** é preenchido maioritariamente pela experiência académica e profissional. Os hobbies podem ser informações importantes para uma determinada área/empresa. → Viabilidade: apesar da prática de um desporto coletivo (por exemplo) trabalhar bem em equipa pode não ser uma certeza, embora indique e preveja que sim seja.
- Testes
  - de **aptidão** (testes psicotécnicos – querem avaliar as nossas aptidões em determinadas áreas, a nossa maneira de reagir com pressão → é um processo de eliminação de pessoas que não chegam a um certo patamar e é uma forma de promoção dos melhores), de **personalidade** (pela resposta a determinadas questões tenta-se categorizar a personalidade, uma vez que se acredita que o nosso tipo de personalidade vai influenciar as nossas atitudes), de

**honestidade**, de **grupo** (discussões em grupo de 10/20 pessoas; realizam-se dinâmicas de grupo, cujo objetivo é avaliar o nível de a vontade dos candidatos, se são líderes, seguidores, influenciados ou não – dá para perceber o tipo de comportamento que têm), **médicos** (realizados para higiene e segurança e higiene no trabalho; há determinadas funções que é extremamente importante, como jogadores de futebol), ...

- **Provas de situação:** Simulações de testes práticos, cuja função é avaliar o o desempenho e as capacidades dos candidatos.
- **Referências:** Com base numa opinião fundamentada acerca de um candidato, destaca-lo dos restantes ou não
- **Centros de avaliação** (assessmentcenters): Instrumento de avaliação mais complexa (mais caros, demorados (usados frequentemente em cargos mais importantes, ex: administração), avaliadores à paisana, intensivos (levam os candidatos ao extremo, de forma a relevarem as suas características).
- **Entrevista:** Método bidimensional – confirmação do que fora enviado no currículo e por vezes são realizados testes durante a mesma.

### Objetivos da entrevista

Notas:

- Pode sempre ocorrer mais que uma entrevista (aprofundando diferentes questões quanto ao entrevistado).
- A imagem da empresa também pode ser afetada – o feedback é algo que as empresas podem fornecer/ou não aos candidatos (negativo/positivo).

Avaliar:

O entrevistador analisa profundamente o candidato

- **Aptidões técnicas** do candidato para o desempenho do **cargo**
- **Dimensões comportamentais** relevantes para a **função**
- A **adequação** do candidato **aos valores e cultura da empresa**

Estrutura da entrevista

O entrevistador guia a entrevista, de forma a escolher o método mais adequado: entrevista estruturada, aberta e semiestruturada. A estruturada é feita passo a passo, através de um guião sem desvios. É mais fácil de escolher alguém. A aberta é de carácter exploratório, não existe qualquer guião. A semiestruturada segue um guião, mas pode seguir novos caminhos.

Fase:

- **Objetivos:**
  - Abertura - Estabelecer relação
  - Meio - Obter e fornecer informação
  - Fecho - Concluir e confirmar ação futura
- **Atividades:**
  - Abertura – Saudar pelo nome; Apresentar-se; Explicar o objetivo e o modo de alcançá-lo
  - Meio – Fazer e responder a questões; Estrutura de questões: biográficas, áreas de competência, motivação; Escuta ativa
  - Fecho – Sumariar; Verificar a não existência de mais questões. Indicar o passo seguinte

### Problemas da entrevista

- É importante a realização de uma entrevista, no entanto esta é feita por pessoas que são subjetivas, emotivas e sensíveis afetando, assim, a seleção de um candidato.

Baixa validade e fiabilidade

Validade: capacidade de avaliar efetivamente o nosso desempenho (ex: currículo é menor; dinâmica no grupo é maior).

Fiabilidade: em que medida o resultado obtido num teste de seleção é sempre igual.

- Erro da 1ª impressão: primeira imagem que nos pode levar a uma informação errada
- Erro da semelhança: semelhança afetiva que sobrevalorizamos (ao pensar que um candidato é parecido connosco, podemos pensar também que pode ser um bom trabalhador, mas nem sempre é assim)
- Erro do contraste: após uma entrevista que correu muito mal, uma que corre satisfatoriamente, dá-nos a ideia que esse candidato é bastante bom (mas nem sempre o é) → tendência de relativizar e comparar
- Estereótipo e preconceitos: todas as pessoas que pertencem a um determinado grupo (idade, religião, região, etc), pode dar a entender que são todas iguais, mas não é bem assim
- Efeito de halo: não é feita uma avaliação efetiva do candidato, mas apenas uma condição (extrapola-se um dos resultados para o todo)
- Fatores não verbais: postura, expressão facial
- Defesa percetiva: por uma questão de nos ferir suscetibilidades (pormenores/particularidades) não se questionam determinados assuntos (apenas se assume), por ex: um atraso foi visto como um desleixo.
- ...

### O ato de seleção

Apresentação da proposta ao candidato, sua negociação e aceitação pelo candidato;

#### Pré encontro:

- Documentação
- Criação de expectativas

#### Ingresso:

- Confronto com a realidade;
- Processo de orientação;

#### Ajustamento:

- Reposicionamento das expectativas
- Interiorização de comportamentos e expectativas

O ajustamento leva à **integração** (conhecimento de pessoas e instalações; formações específicas; em grupos – formações coletivas; conhecer regras e valores da empresa) que leva ao **compromisso**, levando à **produtividade**

4) como sabemos que procedemos bem? (utilidade do Recrutamento e Seleção)

- **Eficiência da seleção:** o tempo que se demora/número de candidatos vs recrutados e etc
- **Desvio padrão do desempenho:** por vezes deixa-se passar algum tempo e ver como correu de forma a melhorar o processo no futuro.
- **Custos associados ao processo**

## **Desenvolvimento e formação**

### **Para sobreviverem as organizações devem:**

- Ser flexíveis (por parte das org para o indivíduos estarem capazes de acompanhar as evoluções, como tecnologia e etc)
- Ser competitivas (cada vez mais existe um ambiente mais dinâmico)
- Ser inovadoras (concorrência e capacidade inovadora é maior)
- Estar a par dos desenvolvimentos tecnológicos
- Focar na qualidade
- Estar orientada para o cliente (a emp tem de estar atenta ao que o cliente pretende e tenciona acompanhar)
- Melhorar continuamente (as tarefas são mais complexas – o conhecimento é necessário – exige melhor formação dos colaboradores)

### **Algumas das respostas organizacionais recentes:**

- A Gestão da Qualidade Total (cada vez mais as emp querem um nível de excelência e dar resposta aos consumidores)
- A polivalência
- A organização que aprende (“Learning Organization”)
- Processo de reengenharia
- Gestão do conhecimento
- Trabalho de equipa
- Reconhecimento do capital humano

### **Essas respostas envolvem:**

- Novas tarefas
- Novas competências
- Novos conhecimentos
- Novas formas de trabalho
- Novos papéis
- Novas relações
- Novas atitudes

### **Importância da educação e formação ?**

**Formação** → Objetivo: melhorar o desempenho da função atual (mais abrangente em termos de oportunidades, abre mais portas, aprendizagem mais cerrada)

**Desenvolvimento** → Objetivo: Aquisição de novos conhecimentos e competências (vai além da função atual)

Denominador comum: informação (que as emp têm acesso e que acabam por mudar comportamentos e atitudes); conhecimento; aprendizagem (elemento base).

### **Aprendizagem: conceito?**

- O processo de aprendizagem implica: Aquisição; Experiência; Feedback
- vai melhorar a atuação atual da função desempenhada/outras

### **O que se aprende nas organizações:**

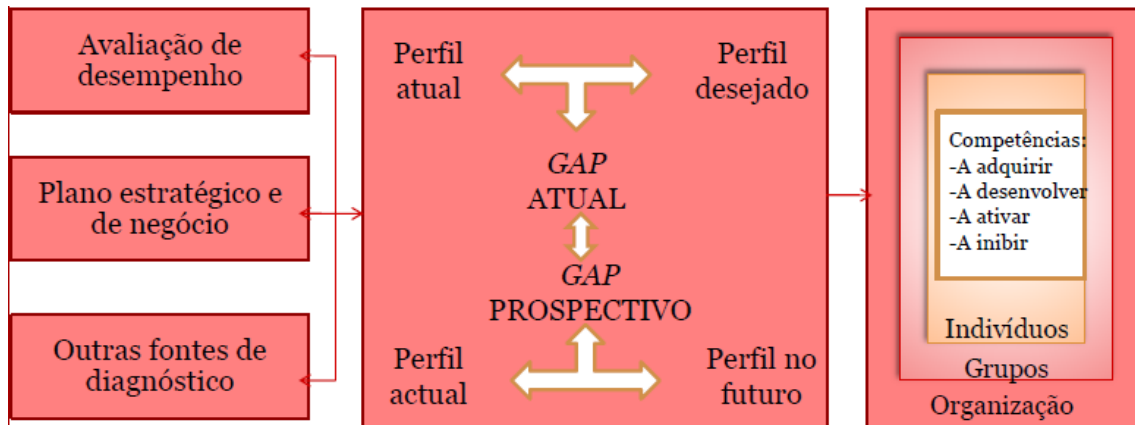
- Competências motoras (ex: máquinas; situações mais físicas)
- Conhecimentos teóricos e técnicos (perceber conceitos mais teóricos, associados a determinada função → métodos de trabalho)
- Competências relacionais (relacionamo-nos melhor; trabalho sobre pressão; trabalho de equipa)
- Atitudes e valores (integridade; ética; ambientes fulcrais da emp)

### **Diagnóstico das necessidades de formação PAGINA 35**



Programas ajudam-nos a saber estar e ser. Isto leva-nos a saber fazer. O 1º passo para a aplicação destes programas é o reconhecimento da necessidade de formação. Existe uma lacuna e a necessidade de um nível desejado de competências seja desenvolvido pelos colaboradores.

GAP prospetivo: antecipadamente admitir a existência de um GAP que pode afetar a organização no futuro e que existe a necessidade de uma solução (formação) ex: ninguém falar italiano.



Recorrendo às fontes de informação/diagnóstico tentam-se ver as necessidades e quem precisa do foco de formação. Por vezes esta lacuna é evidente logo apriori no processo de seleção, em determinada área, recorrendo a programas de desenvolvimento.

**Diagnóstico das necessidades de formação:\*\*\*\*\***

Organização

- Estratégia
- Problema a resolver
- Mudanças no meio

Operações (tentar perceber modificações de trabalho, novas tarefas, regras, dar-se a formação)

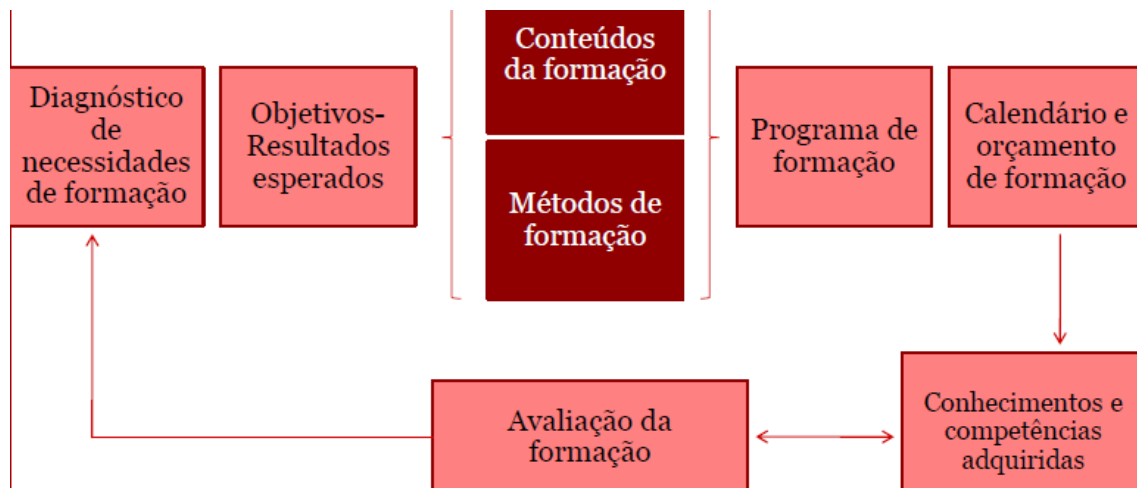
- Tipo de trabalho
- Organização do trabalho
- Nova tecnologia
- Novos comportamento

Indivíduos (organização no seu todo)

- Seleção
- Avaliação do desempenho
- Autoavaliação
- Desenvolvimento

Fases para a elaboração de um plano de formação: PAGINA 37

Em primeiro lugar é necessário analisar o défice na empresa (diagnostico de necessidades de formação) e em segundo lugar, é preciso definir metas/objetivos, ou seja, quais os resultados esperados. Com base nisso, dá se a elaboração de conteúdos e métodos de formação (para cada um dos casos) e depois disso, relacionar os nossos objetivos com o programa de formação e o tempo (calendário e orçamento de formação), ou seja, calendarizar de forma coletiva quando será a formação, onde, o que vai ser formado e quem serão os formadores. Após isto, dar-se-á a verificação de conhecimentos e competências adquiridas - se o expectável foi alcançado ou não (avaliação da formação), ou seja, ver se no futuro o método de avaliação pode ser melhorado. Quando ainda existem dificuldades e for necessário criar novos programas, partimos novamente do diagnostico.



#### Métodos de formação:

Expositivos: (parte teórica, pesada, imagem mais sistematizada e global, podem ser feitos por profissionais da org ou por emp externa específica)

- Aulas e cursos
- Formação assistida por computador (vídeos)
- E-learning (projetos alojados numa plataforma)

Simulações (contexto teórico , mas imaginário – mais pratico que o anterior)

- Estudos de caso (apresentação de uma situação (real/não) – é pedido às pessoas que analisem e se discuta)
- Representação de papéis (dinâmicas de grupos (1 – cliente; 2 – diretor) não é teatro mas vestimos a figura de alguém – somos obrigados a pensar e a atuar nesse domínio)
- Simuladores (aviação por exemplo – fazer de conta que estamos a realizar determinada situação)
- Realidade virtual
- Centros de avaliação (discussão de estudos de caso, realização de problemas – realização de atividades com carater lúdico que nos estimulam e nos ajudam com determinadas competências)

Formação no posto de trabalho (carater mais pratico, conseguimos ver dificuldades reais, esta preparado para questões mais especificas e ter base é importante, por isso é que são feitas as anteriores)

- Orientação (conselhos pessoas com mais experiencia e superiores da emp)
- Socialização (códigos e informação que vamos obtendo por conviver com os nossos colegas)
- Rotação (do posto de trabalho – vai passar por outros postos de trabalho do que aquele que vai ser colocado; vantagem – saber fazer de tudo ou perceber melhor as diferentes áreas da emp) – (algumas emp apostam nisto de x em x anos)
- Aprendizizes (ver como se realiza antes de realizar a mesma função)
- Coaching (não vai ensinar o que fazer, mas potenciar o desenvolvimento pessoal e como superar as nossas dificuldades; guiam; indicam o caminho)
- Mentoring (mentor- alcance profundo, longo prazo, indicações mais profundas (ideia de base do anterior mas mais profundo), vai trocando conselhos e não age de forma superior)

#### Avaliação da formação:

Aprendizagem (se supriu/ñ)

- Comparar níveis de conhecimento (o nível de conhecimento foi ou não alcançado)

- Comparar níveis de execução (observar o que realmente melhorou)

#### Transferência

- Observação dos comportamentos nos postos de trabalho (impacto que a pessoa que realizou a formação teve nos seus colegas e de que forma influenciou)
- Avaliação de desempenho
- Entrevista de desempenho com os superiores

#### Organização

- Custos
- Qualidade
- Acidentes
- Satisfação dos clientes

Para quê avaliar a formação? Otimiza processos, melhoria para o futuro e desenvolve melhores métodos

#### Fatores facilitadores da aprendizagem individual:

- Perceber ligação entre a aprendizagem e as suas consequências
- Feedback sobre a performance (saber se o nosso desempenho melhorou ou ã para saber se mudamos comportamentos ou ã) – quanto mais feedback melhor performance
- Oportunidade para praticar – relação programa efeito (?)
- Percecionar capacidades à priori – ter confiança na sua aprendizagem

#### Fatores facilitadores da aprendizagem da organização:

- Clima organizacional construtivo
- Tolerância de alguns erros – aprender, fazer algo diferente, arriscar
- Objetivos de aprendizagem
- Revisão e planeamento das atividades de aprendizagem

#### Objetivos:

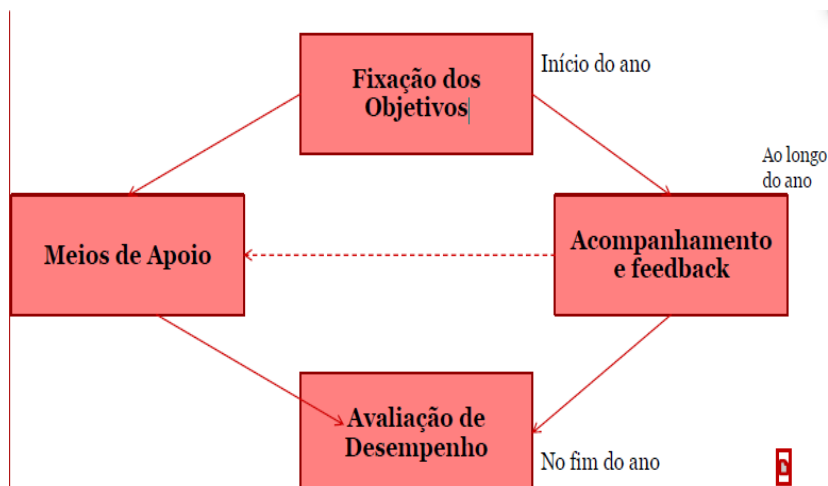
- **Fundamentar as decisões de recursos humanos:**
  - Compensação, formação, promoção, etc
- **Instrumento de comunicação**
  - das normas e valores organizacionais
- **Instrumento que serve para validar outras práticas**
  - Como por exemplo: seleção e/ou formação

#### Gestão de desempenho e avaliação de desempenho

**Gestão de desempenho:** vertente mais proativa; criar ações corretivas; fazer diagnósticos; delinear estratégias; tomar medidas e pô-las em prática; É importante para termos noção se estamos a agir bem (a nível operacional).

**Avaliação de desempenho:** tentar pronunciar-nos sobre o nível de desempenho global de uma tarefa ou de um colaborador (muito orientado para a área do controlo) – olha para o desempenho atual e compara com as expectativas criadas anteriormente de um determinado colaborador. KPI's – indicadores chave para função x. É comum de ano em ano fazer um autodiagnostico, podem ser feitos feedbacks trimestrais para serem tomadas medidas corretivas e de forma imediata, se necessário.

### Modelo genérico de gestão do desempenho:



Tudo começa com a fixação dos objetivos e se os colaboradores concordam/não com os mesmos (há um processo negocial). Depois, os meios de apoio (para que as ações sejam realizadas) e acompanhamento e feedback (através de reuniões intercalares). E finalmente, a avaliação de desempenho.

### Avaliação de desempenho:

**Objetivos - SMART**  
*Specific*  
*Measurable*  
*Achievable*  
*Result based*  
*Time related*

Comportamentos profissionais observáveis  
Atitudes  
Competências

O que é avaliado?

- Medidas objetivas: Resultados
- Medidas Subjetivas: Comportamentos

Primeiramente, nesta avaliação são definidos outputs concretos que pretendem que os colaboradores alcancem e, sendo assim, é necessário ter cuidado com a definição dos mesmos, visto que ao serem mal definidos, os comportamentos podem ser enviesados. Isto é muito importante, pois a importância atribuída a certos indicadores influencia o comportamento dos colaboradores.

### Instrumentos de avaliação:

Aqui são fornecidos inputs de modo a tentar perceber o nível de desempenho dos colaboradores e ver se era o expectável numa determinada função. Assim, é necessário racionalizar ao máximo as nossas decisões e ser o mais objetivo possível, sendo que neste caso, é necessário medir o desempenho através de diversas escalas.

- Escalas de avaliação: são atribuídas classificações a um determinado indicador/variável (por ex: pontualidade). A escala pode ir de 1-5 (a ideal), sendo que de 1-3 (por ex) é mais difícil de distinguir classificações
- Comparação com o objetivo: colocamos em colunas tanto o objetivo como o realizado, por vezes também se coloca a percentagem do atingido do objetivo (por ex: numero de vendas | coluna do objetivo: 100 | col do realizado: 102 | percentagem: 2%)
- Incidentes críticos: consiste num avaliador que reporta exceções, ou seja, factos extraordinariamente positivos/negativos (ex: positivo – um colaborador foi prestável numa determinada situação inesperada/negativo – discussão por parte de um colaborador com outra área)
- Relatório narrativo: através de um texto, é necessário sintetizar a opinião global do trabalho/desempenho de um colaborador e da sua prestação.

- Escalas de avaliação ancoradas em comportamentos: método de mensuração do desempenho/método de escolha forçada – listagem de comportamento, ou seja, numa lista com características, numerar as que estão mais presentes e mais ausentes de um determinado colaborador (por ex: cativante no trabalho – 2)

Principais problemas associados:

- Dificuldade na definição dos parâmetros de avaliação: em termos estratégicos não há problema, é uma dimensão que queremos avaliar, o problema está na forma como vamos operacionalizar isso/medir: RH é difícil, por ex
- Diferentes parâmetros de rigor na avaliação: comparação de diferentes classificações (ver se é justo, faz sentido – se não, dá-se uma revisão das classificações e ajusta-se) → diferentes chefias, têm um rigor de avaliação diferente. Por ex: num trabalho de grupo o prof compara notas e vê se faz sentido
- O efeito de halo: em vez de avaliar um todo, avalia-se uma parte e transpõe-se para o todo
- A tendência para nivelar pela média: as emp por vezes tendem a ser mais niveladas nos valores (tentam não ser extremas) vant: não ferir sensibilidades | desvant: não motivar um determinado colaborador para um melhor desempenho
- A criação de estereótipos: colocar os colaboradores num determinado rotulo (ex: demasiado inexperientes, determinada etnia, etc)
- As pressões inflacionistas: é difícil para o colaborador perceber a sua avaliação quando esta é inferior ao ano anterior (as emp tendem a dar no mínimo uma classificação igual à do ano anterior) → a avaliação torna-se irrealista e deve-se tentar ser o mais objetivo possível de forma a evitar estes problemas

A quem compete avaliar?

- A chefia (o mais comum): superior imediato, visão helicóptero (conseguem ver o trabalho do colaborador com o dos outros, mas por vezes não há sensibilidade)
- Autoavaliação: colaborador faz a sua própria avaliação (vant: noção do que fez bem ou não; desvant: dificuldade em perceber no que há a melhorar)

Por vezes, a chefia e a autoavaliação são ambas realizadas para serem confrontadas e perceber o que está diferente e porque

- Os pares: colegas avaliam, uma vez que também vem o trabalho dos seus pares
- Outros significativos: RH; clientes

A avaliação 360º: empresas que tentam incluir todas as anteriores (visão global) – esta pode estar mais informada e obter uma opinião mais real e uma noção mais efetiva no seu todo. Há quem defina um determinado peso para cada um deste processo (ex: chefia – 30%, autoav – 20%, etc).

# Marketing

## Perspetiva geral

-Objetivo do mark: venda de um determinado produto.

## Noção de marketing

-Satisfação de desejos ou necessidades de terceiros que se “pensarmos como os outros”, vamos, dessa forma, satisfazer as suas necessidades.

- É através do mark que se consegue transacionar um produto para o mercado (os inputs são transformados em outputs, que são transportados para o mercado, existindo a troca do produto/serviço por um pagamento (preço do produto/serviço). Assim, este preço é apresentado como um valor mais superior ao que realmente vale. Ex: iPhone

### **O crescente papel do marketing**

-A importância do marketing nas organizações tem sido modificada consoante os tempos.

-Tradicional: área secundária das empresas, sobretudo na revolução industrial ou na fase do pós-guerra, que se dava mais importância às áreas da administração, produção e área financeira.

-Atualmente, é mais difícil escoar os produtos do que a produção em si e antes de mais, ter muito cuidado com o marketing, ou seja, em primeiro lugar é necessário saber o que o cliente quer e o que o mercado está disposto a conceber. Só depois disto, é que as outras áreas funcionais, entrarão em vigor.

-Há cada vez mais oferta, mais empresas a produzir e há mais gente a querer vender do que pessoas a comprar, sendo que os consumidores são cada vez mais exigentes.

### **Funções do marketing**

Atualmente, as empresas deverão realizar marketing estratégico e marketing operacional.

**Marketing estratégico:** envolve todas as atividades que precedem a produção (análise de produto, design, em que mercado atuar, etc)

Aqui realizam-se estudos de mercado, escolha dos mercados e a conceção do produto/serviço (de forma a ajustarem-se consoante os países, ex: os sumos em certos sítios são mais doces que outros/ as embalagens para uns países são feitas para duas pessoas e para outros para quatro). Esta parte está muito ligada a questões culturais. É feita a fixação do nível de preços (como forma estratégica, uma vez que é preciso existir uma relação qualidade-produto, de forma a levar a cabo todas as características do produto assim como o seu preço. Ex: pastelaria low-cost – os bolos não ultrapassam os 50 cent, a não ser que contenham mais ingredientes e etc). A escolha dos canais de distribuição (de forma a estabelecer uma distribuição eficaz com diferentes países) e ainda a elaboração de uma estratégia de comunicação.

**Marketing operacional:** a posteriori da produção

Aqui é feito o estabelecimento de campanhas de publicidade e de promoção (afinamentos dentro do âmbito da estratégia que havia sido definida, envolvendo bastante comunicação), ação dos vendedores e marketing direto, distribuição dos produtos e merchandising e ainda, serviços pós-venda. Ou seja, aqui são tomadas medidas que permitem otimizar toda a relação estabelecida no mercado.

### **Marketing ou Marketings**

Inicialmente era utilizado só pelas empresas de bens de grande consumo, no entanto, atualmente é utilizado pelas organizações sem fins lucrativos e na sectorização do próprio marketing (ou seja, estendeu-se aos mais diversos produtos e a diferentes mercados).

Com isto, é necessário ter cuidado com várias questões e ter noção de múltiplos conceitos fundamentais. Podemos ver o marketing em:

-Marketing de Bens de Consumo: visto como o business to consumer (que apenas vende para o consumidor final, como a padaria, ou até a coca cola);

-Industrial (Business to Business): Empresas vendem o seu produto para outras empresas, ou seja, as outras empresas são o seu consumidor, como o caso das embalagens e software;

-Serviços

-Internacional: marketing de países – divulgação dos países a nível internacional, como o turismo (Porto, Madeira), ou o melhor emprego do mundo (mais bem pago e boas condições);

-Social: determinados comportamentos ou ações, como instituições de sangue, animais, violência doméstica (qualquer empresa que apele para a questões mais sensíveis);

-Político: importante atualmente

-Cultural: ex – Serralves em festa

-Instituições Sem Fins Lucrativos

-Serviços Públicos

Hoje em dia o marketing é transversal à própria sociedade, ou seja, modifica comportamentos desejados para a organização e é um conceito amplo que abrange um conjunto de realidades.

### **Os comportamentos fundamentais**

- Evitar a miopia de marketing: ver para além do produto (perceber o que o cliente quer – que necessidades efetivas estão a ser satisfeitas com o produto. Depende muito do publico. Ex: telemóvel, sapatilhas, ginásio)

- Manter-se próximo da sua clientela (acompanhar o que o consumidor deseja. Ex: nokia – antes era líder de mercado, como não soube acompanhar, começou a descer)

- Basear as decisões e não apenas em opiniões (realizados estudos de mercado para ver onde se vende e o que e ainda para perceber a capacidade económica e dimensão do país. Ex: Fnac – em Portugal não ia abrir mais de 3/4 lojas e agora há mais porque o conceito resulta com o publico português)

- Manter o espírito crítico, de síntese e de antecipação (questionar, revolucionar – ex: Apple)

- Vigiar constantemente a concorrência (não só perceber o que o cliente quer, mas o que o concorrente faz)

- Ousar, dentro de riscos calculados (é importante existir inovação, quebra mas é preciso ter cuidado com a quebra de identidade com a criação de um serviço/produto com o qual não faz sentido com a identidade da empresa. Ex: coca cola soube como controlar o produto e a sua identidade)

- Ser constante (fio condutor para criar a identidade e o produto)

### **Definição do mercado**

(a quem a empresa se dirige e para o qual dirige as suas transações – pessoas a quem visa alcançar um conjunto de potenciais clientes)

i) Definir o produto ou serviço

Incluir os produtos diretamente concorrentes + produtos que respondem às mesmas necessidades

- ii) Escolher as unidades de medida
  - O mercado em volume (qual a sua dimensão – hotelaria nº de dormidas de quarto por ano)
  - O mercado em valor (qual a sua dimensão a converter por € - hotelaria vende por ano um valor de x)
  - Parque e vendas (parque – bens duradouros; stock de produtos que tem e existe no mercado, ex: automóvel – saber o nº de carros que os portugueses têm; telemóvel – nº de aparelhos em Portugal por pessoa, que são 2/3); (vendas – faturação realizada num ano)
  
- iii) Escolher critérios de segmentação

**Conceitos a ter em mente:**

- Mercado Real: aquilo que já é transacionado;
- Mercado potencial: aquilo que ainda pode ser vendido;
- Os clientes finais: que consome o produto/serviço (particulares/empresariais);
- Os compradores: para quem realizamos a transição (os pais compram, os filhos consomem; quem compra a prenda de aniversário; no entanto, há na mesma benefícios para o comprador, como o preço e segurança; no caso das empresas, temos o software e computadores, a empresa compra para os seus colaboradores);
- Os influenciadores: líderes de opinião (pessoas que conseguem criar opinião e passar para os outros), ex – youtubers, bloggers, críticos de industria, revisores
  - prescritores: pessoas que conseguem de forma determinística determinar o consumo de determinado produto (médicos que receitam um medicamento);  
É obrigatório
  - preconizadores: sugestão técnica que podemos acatar ou não (veterinários, cabeleireiros)  
É recomendado
- Os distribuidores: empresas/entidades que vão mediar todo o processo entre o consumidor final e a respetiva venda, normalmente são os funcionários/agentes de determinada loja que condicionam o sucesso de um determinado produto para o consumidor final (facilitam o processo). Estes agentes não produzem, mas ajudam na venda de um produto.

**Mercado**

-Todos os agentes envolventes vão determinar os níveis de consumo que estão a ocorrer num determinado mercado.

-Variáveis externas: condicionam o consumo de um produto e a forma como as empresas modificam um determinado produto para a sua venda. Ex: Powerbank, variáveis – social (pessoas passam mais tempo fora de casa, têm mais contacto com o mundo exterior); tecnológico (telemóvel tem mais bateria).

**Comportamento do consumidor**

**Variáveis explicativas individuais:**

- Necessidades: o que o consumidor pretende/precisa;
- Motivações: porque o consumidor compra, o que está por trás da compra;
- Atitudes: mais frequentes no consumo.



### **Características permanentes dos indivíduos:**

- **Personalidade:** qual o consumidor apresenta, o que leva a determinados padrões de compra e preferências
- **Imagem de si próprio:** conceito que cada um de nós tem de si próprio, a nossa imagem – influencia o que queremos;
- **Estilo de vida:** tipo de práticas comuns.

### **Características explicativas sociológicas e psicológicas:**

- **Grupo** (ser humano é um ser gregário, sociais)
  - **Normas, estatutos e comportamento:** a forma de estar com um determinado grupo influencia o que fazemos/realizamos ou até mesmo compramos – ter em conta a marca, a influência do grupo familiar, impacto de determinados produtos.
  - **Grupos de referência:** do instagram, fb, bloggers, personalidades/famosos (CR/cantores/atores) que consomem determinados produtos.
  - **Líderes de opinião:** opinião mais fundamentada acerca de uma sugestão de determinado produto.
- **Classe social**
  - **Classe social e modo de consumo:** influencia o que se consome e a forma de consumo (espaços diferentes de consumo);
  - **Consumo ostensivo e standing:** ostensivo – manifestação, comprar para mostrar (poder de compra, mercado de luxo); standing – estratificação social que se pode fazer a determinado produto, ex: habitação e automóvel – identificação de quem mora num determinado sitio, ou tem um determinado carro;
  - **Classe social e locais de compra**
  - **Diferenciação social e modos de consumo**
  - **Mobilidade social:** impacto que pode ter em termos de consumo para o produto e para o consumidor ex: marcas que contratam estudantes
- **Variáveis culturais:** variáveis relevantes no consumo, ex: vegetarianos, musica, filmes, livros, etc.
- **Família**
  - **Ciclo de vida da família:** consumo diferenciado; marcas que trabalham para conceito familiar, estudantes, pessoas sem compromissos, pessoas seniores
  - **Processo de compra familiar:** dentro de um grupo familiar, há uma pessoa que compra algo para toda a família e há padrões que se encontram na sociedade, ex: automóveis, o homem escolhe as características, a mulher, a cor e a estética.

### **Análise de processo de decisão**

– Tentar compreender melhor todo o processo e tentar otimizar toda a decisão

### **Comportamento de consumo:**

ex: bolachas

- **Quem?** (quem pode consumir bolachas → o produto pode ser ajustado e direcionar-se para um publico específico, como as crianças, quando há mais sabor e formato, ou para os diabéticos, que não contém muitos açúcares)

- Onde? (onde podemos consumir o produto – em casa/transportes e para isso é tido em conta tipos de embalagens, maiores, mais pequenas, etc)
- Quando? (quando podemos consumir – manhã, noite, tarde, altura do ano em especial)
- O quê? (o que estamos a consumir (neste caso, nutrição, sabor, colecionismo, no caso das crianças); (no caso dos tlm estaríamos a consumir chamadas, mensagens, internet, a marca)
- Para quê? finalidade
- Como? (como utilizamos o produto)
- Quanto? (engloba os formatos e o tipo de embalagem – quantidades → se comemos em grupo ou isoladamente | no caso do tlm, é a quantidade de dados)

#### **Comportamento de compra:**

- Quem compra? (uma pessoa da família, um amigo)
- Quem prescreve? (prescritores, preconizadores)
- Onde se compra? (café, restaurante, supermercado)
- Quando? (final do dia, durante o dia, verão – no caso dos protetores – no caso dos gelados já tentaram com que se consumisse durante todo o ano)
- Como? (impulso, refletidamente)

#### **Comportamentos de utilização dos media:**

- Quais as fontes de informação utilizadas? (internet – blogues, youtubers – tv – diferentes canais)
- Quais os hábitos de leitura? (jornal, revista)
- Quais os hábitos de escuta de rádio, de televisão? (diferentes estações – direcionadas para público jovem/velho)
- Quais os hábitos de frequência de exposições, feiras, congressos profissionais? (exponer – temáticas; feira de tecnologias; videojogos; por quem é que é frequentado, a que tipo de eventos, etc)

#### **Os estudos de mercado**

**Conceito:** procuram recolher as intenções dos consumidores, seja por inquéritos, seja por telefone ou ainda presencialmente, no entanto, ter a adesão das pessoas nem sempre é fácil, por isso algumas empresas tentam motivar (brindes, senhas para café, etc)

#### **Principais elementos:**

- O estudo das motivações: o que mais apreciam, o que gostariam de mudar/melhorar
- As sondagens: intenções de voto – avaliada uma amostra representativa de; estuda-se e extrapola-se o resultado no seu todo (ex: políticos, etc)
- Os painéis: questionar sempre o mesmo conjunto de pessoas em diferentes períodos de tempo (ajuda a ter uma melhor perceção e a evolução que tenha ocorrido nos setores e nos gostos dos produtos); dificuldade – manter o painel.

#### **Opção Estratégica**

-Importante em termos de Marketing, Comunicação e Estratégica;  
-O que se pretende alcançar e como o alcançar

Processo geral da elaboração de uma estratégia de marketing

Primeiro é feita uma análise de diagnóstico, sendo que esta deve incidir tanto a análise de mercado como a interna.

A partir daqui é feito realmente um diagnóstico geral do que se passa antes de se tomarem quaisquer decisões e a partir daqui faz-se:

-Fixação de objetivos;

-Escolha das opções estratégicas fundamentais:

- Segmentação;
- Targeting;
- Posicionamento.

-Formulação e avaliação do marketing-mix

-Planos de ação a curto prazo.

### **Escolha das opções estratégicas**

O Mercado tem características muito heterogéneas. É composto por consumidores por vezes completamente diferentes seja pelo preço, gostos, faixas etárias, etc (ex: setor do vestuário). Assim, é comum a fragmentação deste que consiste essencialmente em arrumar as necessidades dos consumidores por categorias (para as tornar mais parecidas entre si), podendo ser utilizados mais do que um critério. Isto, de forma a procurar conseguir a formação de grupos algo homogéneos. Procura-se perceber qual a melhor forma de apresentar diferentes consumidores, que critérios.

### **Segmentação**

#### Nível 0: Marketing de Massas

Ter o mesmo produto para todos os consumidores. Assume-se que os consumidores não têm grandes diferenças então procura-se perceber a média ou a opinião maioritária do Mercado. Aqui não existe segmentação do Mercado.

#### Nível 1: Marketing Segmentado

Constituição de segmentos de Mercado e direcionar-se para 1 ou mais destes segmentos.

#### Nível 2: Marketing de Nichos

Empresas que vão aplicando a segmentação e apostam em certos nichos, isto é, um conjunto restrito de consumidores e procuram satisfazer as suas necessidades. Preços Premium. (ex: Mercado de Luxo, Produtos Gourmet).

Base de consumidores é muito pequena logo o lucro em cada produto tem de ser maior de forma a compensar por isso os preços são mais elevados.

#### Nível 3: Marketing Individualizado

O chamado marketing **one-to-one**. Personalização de tudo em função do consumidor. (ex: costureira, carpintaria). O preço é maior porque a eficiência económica devido à escala de produção ser melhor.

Aqui inclui-se a **customização em massa**, isto é, realiza-se uma produção para todos e a personalização é feita já na fase final (ex. Nike permite a personalização da sapatilha).

### **Processo geral da segmentação:**

-Escolha de critérios de segmentação (critérios que nos pareçam pertinentes para perceber as necessidades dos consumidores);

-Descrição das características de cada segmento (o que realmente precisam, com que frequência compram...)

- Escolha de um (ou mais) segmentos (seleciona-se os segmentos no qual estará presente)
- Definição da política de marketing para cada um dos segmentos escolhidos.

### **Porquê segmentar?**

- Maior facilidade em identificar as oportunidades de mercado (quanto mais nos focarmos num segmento, mais facilidade teremos em perceber o que é que aquelas pessoas precisam e ajustar a nossa resposta);
- Desenvolver o produto certo para cada mercado-alvo;
- Adaptar preços, canais de distribuição e publicidades para esse mercado;
- Atingir esse mercado da forma mais eficiente (por ex. que canais de comunicação se devem utilizar. Ser o mais incisivo possível).

Antes de se realizar a fragmentação de mercado, é importante primeiro a identificação de critérios de segmentação (para o setor x, quais os critérios mais interessantes), podendo estes ser:

- Critérios demográficos (etnia, idades...), geográficos (clima, se zona mais rural ou urbana), sociais e económicos;
- Critérios de personalidade (se mais irreverente ou mais conservadora, por ex. setor de roupa e de “estilo de vida” (estar mais em casa ou se sai mais);
- Critérios de comportamento face ao produto (se a compra é refletida, se valoriza o produto);
- Critérios de atitude psicológica relativamente ao produto (se efetivamente valorizamos)
- Segmentação multicritérios.

Quando partimos de critérios mais factuais, é mais fácil perceber e obter dados. Em dados mais complexos, ajudam a perceber melhor mas são mais difíceis de operacionalizar/obter (por ex. critério de personalidade, comportamento face ao produto e atitude psicológica)

### **Como escolher critérios de segmentação?**

Necessário considerar:

- Pertinência de um critério (se relevante ou não)
- Possibilidade de medida (ter noção de quantos são);
- Valor operacional de um critério (em que medida nos permite explorar as diferenças);
- Qualidades e defeitos das principais categorias de critérios.

### **Escolha das opções estratégicas:**

À seleção de Mercados-Alvo chama-se de **Targeting** que é essencialmente escolher dos segmentos, quais aqueles que vamos trabalhar, qual o foco, qual o público alvo com o qual vamos trabalhar.

O ideal é que consiga segmentados atrativos e para os quais possua vantagens competitivas (os mais rentáveis e na qual a empresa tenha capacidade para atuar).

**Posicionamento** (trata-se essencialmente da identidade da empresa, a sua imagem, as suas **características distintivas** e que se pretende que distingam a empresa da sua concorrência. Ex: a imagem distintiva que as pessoas tenham da Pull and Bear e Bearska)

Aqui é assim feita a definição de características relevantes e traços salientes (posição distintiva, junto do público que pretende atingir).

### **Escolha de um posicionamento (etapas)**

1. Identificação de uma oportunidade (oportunidade de utilizar/inventar algo que ainda não existe no mercado)
2. Diferenciação (fazer algo diferente do que já existe no mercado)
3. Comunicação (comunicar ao mercado, por ex: elementos que a empresa usa de comunicação)

O posicionamento dos produtos dos concorrentes deve estar aliado às expectativas dos consumidores assim como também deve estar aliado aos trunfos internos potenciais (pontos fortes da empresa).

### **Qual a importância da escolha voluntária de um posicionamento?**

1. Se o responsável de marketing não escolhe o posicionamento do seu produto, os consumidores encarregar-se-ão disso (de uma forma intencional e estratégica, devemos procurar definir a nossa imagem, antes que os consumidores o façam. Nós é que devemos controlar e transmitir para o mercado o que pretendemos ser/imagem)
2. O posicionamento desempenha um papel importante nas decisões de compra dos consumidores (alguns consumidores pensam logo numa determinada marca quando querem comprar algo, por ex: quando o consumidor pretendo comprar algo mais económico, lembra-se da marca branca)
3. O posicionamento é a “pedra de toque” do **marketing mix** (conjunto de variáveis controláveis que influenciam a forma como os consumidores respondem ao mercado), ou seja, o posicionamento é muito importante para o marketing mix

### **Marketing mix**

O conceito de marketing mix (ou dos 4 P's) condensa quatro variáveis: produto (product), distribuição (place), promoção (promotion) e preço (price).

### **Produto**

O produto é o primeiro a ser pensado, sendo o mais difícil a construir e é irreversível. Este está presente em todas as questões e é apresentado como uma resposta ao consumidor, ou seja, é o que vendemos ao consumidor, portanto o produto é:

- Output da empresa
- Trocado no mercado
- Com capacidade para satisfazer necessidades
  - Inclui:
    - Bens físicos;
    - Serviços;
    - Lugares (por exemplo, o café, tanto podemos comprar no iscap, ou à beira mar – impacto no serviço e no preço);
    - Organizações;
    - Ideias (criatividade).

### **Produto tangível**

- São as características que o consumidor vê no produto, tais como design, funcionalidades (conteúdo funcional)

### **Produto intangível**

- Os atributos intangíveis são benefícios emocionais e a satisfação abstrata. Aspectos como marca e atendimento, por exemplo, que podem, inclusive, aumentar o valor do produto físico (conteúdo simbólico)

### Definir um produto significa?

O produto tem características de base que oferece, como a embalagem, a marca, o estilo, a qualidade e extras (produto “real”), no entanto, há um conjunto de produtos adicionais, como a entrega, a instalação, o serviço pós-venda, a garantia e o crédito (produto “aumentado”).



### Definição dos serviços associados:

Tem em conta o posicionamento e segmento, existe um conjunto de serviços que vamos incluir no produto (sendo este gratuito/pago), reforçando a ideia do posicionamento do produto/serviço oferecido.

### Classificação dos produtos

- Quanto à sua durabilidade e/ou tangibilidade
  - Bens não duradouros;
  - Bens duradouros;
  - Serviços.
- Quanto à sua finalidade
  - Produtos industriais (business to business);
  - Produtos de consumo (business to consumer – é mais importante questões de publicidade, design e etc).
- Quanto aos hábitos de compra dos consumidores
  - Produtos de conveniência (produtos que têm individualmente um peso baixo no nosso orçamento familiar, base de rotina, como por ex: alimentação)
  - Produtos de comparação (peso mais expressivo, procuramos mais informação e pensamos qual a melhor decisão a tomar, como por ex: eletrodomésticos ou telemóvel)
  - Produtos de especialidade (bens/serviços com características muito específicas, preciso ter muita informação para tomar a decisão, como por ex: carros de coleção – o critério de segmentos específicos está aqui presente)
  - Produtos não procurados (produtos que não temos motivação para/nem temos muita informação sobre, sendo utilizado para apresentar produtos às pessoas - pode ter custos muito diferentes como por ex: seguro de saúde vs tupperware)

### Serviços

- Conceito: produto da atividade humana que satisfaz a uma necessidade, sem assumir a forma de um bem material.

- Características:

- Intangibilidade (Serviços são ideias e conceitos (processos). Não são patenteáveis)
- Inseparabilidade (o consumidor é parte integrante do processo)
- Variabilidade (embora muitos produtos sejam padronizados, isso não acontece com

os serviços, estes são todos diferentes entre si, independentemente do dia)

- Perecibilidade (Os serviços não podem ser **estocados** se não for usado, está perdido)

#### **Categorias:**

- Bens tangíveis puros
- Serviços puros (consultas médicas de família/rotina)
- Bens tangíveis acompanhados de serviços (ao comprar pão, estamos a comprar também o serviço de atendimento)
- Serviços com forte componente material (na hotelaria, podemos usufruir do serviço, mas também da qualidade do hotel, da estrutura e arquitetura do edifício, etc)
- Cada vez mais é difícil encontrar bens e serviços puros, pois há a conjugação de ambos.

#### **Carteira de produtos**

- Gama (conjunto de produtos, versões das quais as empresas produzem diferentes linhas)
- Linha (produtos mais específicos dentro da gama)
- Comprimento de gama
  - Gama curta (sortido restrito)
  - Gama longa (mais variedade de escolha, ex: nívea)

#### **Relação entre produtos e estratégias**

- Substitutos (que satisfazem a mesma necessidade)
  - Extensão de linha (mais produtos na mesma gama, como um novo sabor do sumo da marca compal)
  - Nova linha (lançar nova gama, como um compal para refeições)
- Complementares (produtos que satisfazem a mesma necessidade, mas com a característica de otimização do seu consumo)
  - Líderes (uma vez que um produto é bem conhecido no mercado, é usado para dar a conhecer outro através de recomendações/sugestões através de mensagens e amostras)
  - Conjuntos (packs/ofertas conjuntas, como o menu do mcdonalds)
  - Venda de sistemas (o consumo de um produto, leva-nos à compra de um outro, como a máquina de café e as cápsulas, a máquina fotográfica e os rolos ou a impressora e os tinteiros – tudo é gerido em simultâneo)

#### **O ciclo de vida de um produto**

- Existem 4 fases típicas (introdução, crescimento, maturidade e declínio)
- É essencial que as empresas saibam a fase dos seus produtos
- O ciclo pode ser usado a diferentes níveis
  - Categorias de produtos
  - Formas de produtos (como é comercializado, em que formato, como por ex: garrafas de vidro, plástico, com biqueira – diferentes formas encontram-se em diferentes ciclos)
  - Marcas (que se encontram em diferentes fases)

#### **Distribuição**

- Logística: Ligação com o consumidor final e a nível interno
- Níveis de stock: Noção dos diferentes sistemas que queremos
- Localização geográfica: Localização de diferentes pontos a utilizar

### **Exemplos de circuitos de distribuição:**

Podem existir **intermediários**, como:

- Retalhistas (Pingo Doce, café, papelaria)
- Grossista (vende grandes quantidades, como a Macro)
- Importador (Comércio internacional – no verso dos produtos, por vezes temos “importado por”, como decoração para casas; as lojas compram diretamente ao importador)
- Instalador (em determinadas áreas de negócio para o produto ficar acessível ao consumidor, são feitas instalações, como o gás)
- Agente (não tem forma jurídica relativamente com a empresa, mas atua em nome da mesma, como a Avon)

De **forma direta** (Produtor – consumidor): ex – vinhos (caves)

Objetivo: Fazer com que o produto chegue ao consumidor no momento certo (têm em conta a eficácia – recorrer a intermediários, pois têm mais contactos de forma a chegar ao público alvo de forma mais assertiva – e eficiência )

Canais de distribuição:

- Curtos (quanto menos intervenientes incluímos no processo)
- Longos (quanto mais intervenientes incluímos no processo)

Tipos de canais de distribuição:

- Canais diretos: realizados pela própria empresa
  - utilizando um canal ou vários, como comerciais, lojas de fábrica, plataforma online
- Canais indiretos: vender multimarca (diferentes marcas)
  - pode ser através de grossistas, através de retalhistas + grossistas, etc

### **Sistemas verticais de distribuição**

- Proprietários: lojas, pontos de venda que pertencem à empresa (Zara, Salsa)
- Contratualizados: recorrer à figura de franchising, com um contrato, em que quem não pertence explora o modelo de negócio (Minipreço, McDonalds, Multiólicas, Remax)
- Controlados: não existe um contrato, mas através de negociação conseguem determinar a sua distribuição, ou seja, como são realizadas as transições (Olá)

**Sistemas horizontais de distribuição:** empresa que aparentemente seria concorrente, mas cria-se um sistema comum de distribuição, cooperam entre si. Parcerias criadas dentro de um setor para agilizar o negócio

Intermediários: possíveis funções

1. Formação de oferta comercial (quanto + oferta/sortido – chama mais pessoas)
2. Venda: prospeção, negociação (mais contactos que têm para passar para o consumidor)
3. Pós-venda: troca, assistência (acompanhamento existencial em relação ao produto)
4. Transporte, armazenamento e manutenção (preocupação logística)
5. Transmissão de informações (feedback que têm – clientes, concorrentes)
6. Risco comercial (de vender e colocar no mercado – há + risco para o distribuidor do que o produtor)
7. Apoio financeiro ao fornecedor (ex: prazos de pagamento)



Utilização dos intermediários:

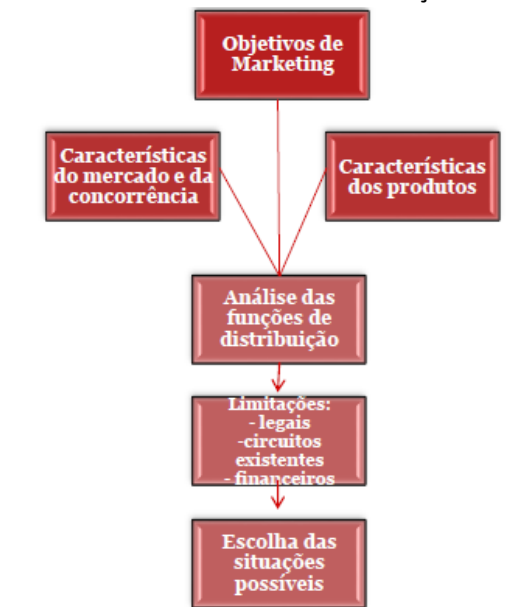
Desvantagens: perda de controlo sob todas as etapas de distribuição do produto (ex: preço, comunicação)

Vantagens: maior eficiência na disponibilização de produtos aos mercados (ex: contactos, economia de escala, especialização)

Problemas com os intermediários:

- Poder excessivo
  - Barreiras à entrada (em negócio com determinado distribuidor)
  - Condições de compra (restrições significativas)
- Conflitos produtores/distribuidores (pagamentos/prazos)
- Inadequação face a alterações do mercado (por vezes é difícil perceber o que o cliente quer, e a resposta é + lenta, o que faz com que distribuidor pretenda escoar produtos e só depois comercializar novos, que realmente satisfaçam as necessidades dos consumidores)

Escolha de um circuito de distribuição



Critérios de avaliação de um circuito de distribuição

1. Alcance do segmento-alvo e potencial circuito
2. Adaptação da política de marketing dos intermediários com a do produtor
3. Imagem do circuito, dinamismo e capacidade promocional
4. Assegurar o controlo dos intermediários para obter sucesso
5. Compatibilidade entre circuitos (para não se questionar o posicionamento)
6. Custo de distribuição
7. Evolução provável dos circuitos

## Promoção / Comunicação

Consiste em:

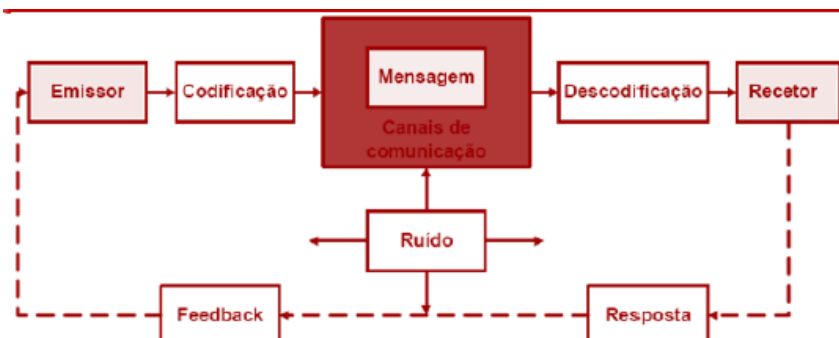
- Objetivos primários (dar a conhecer o produto)
  - Informar
  - Consciencializar
  - Persuadir
- Objetivos secundários (estimular o desejo de adquirir o produto)
  - Encorajar o teste do produto
  - Estimular o impulso de compra
  - Aumentar a taxa de consumo
  - Estimular a procura

- Estabelecer a imagem do produto

Mix de comunicação: para criar uma ligação com o mercado, as empresas detêm de instrumentos para comunicar entre si

- Publicidade: massificado e unilateral; muito caro na sua construção (tornando-se barato ao dividir pelas imensas pessoas a assistir)
- Marketing direto: canais diretos de comunicação como chamada de operadora, cartas, mensagens
- Relações Públicas: pagos pela empresa para construir uma imagem positiva da mesma
- Força de vendas: comerciais/promotores, custo elevado, importante para produtos com muitas características
- Promoção de vendas: estímulos temporários passados ao consumidor para agilizar a compra (para comprar mais rápido, ex: leve 2 pague 1)

O processo de comunicação



Quem comunica? A empresa, os clientes da empresa, os funcionários da empresa

A quem? Ao público-alvo

Como? Depende do cuidado do tipo de linguagem, argumentos racionais ou mais emotivos

Com que resultado? Para aumentar o consumo, ou a notoriedade

### Fatores que determinam o mix de comunicação escolhido

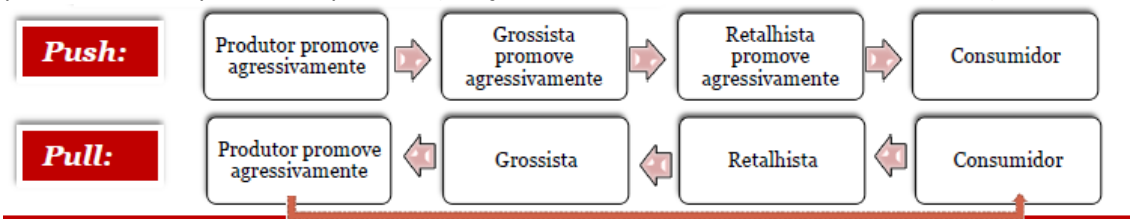
Tipo de mercado

- B2C: aqui a publicidade e a promoção de vendas é muito importante
- B2B: aqui é mais importante a força de venda e promoções

Estratégia: Push vs Pull

- Push: tentar persuadir os diferentes distribuidores a promover o seu produto para chegar ao consumidor

- Pull: agem também para o consumidor, tentam criar consciência ao consumidor para ir ao ponto de venda procurar o produto (criação de estímulos sobre o consumidor final)



### **Fatores que determinam o mix de comunicação escolhido**

Predisposição do consumidor

- **Fase de atenção:** a publicidade funciona bem
- **Fase de interesse:** publicidade e força de vendas
- **Fase de convicção/desejo:** a força de vendas é relevante
- **Fase de ação/compra:** a promoção funciona como um impulso para agir/comprar

Fase do ciclo de vida do produto

- **Introdução:** publicidade/promoção (dar a conhecer, realização de campanhas atrativas adicionais objetivas (passar muita informação para levar à experimentação)
- **Crescimento:** passar a palavra entre consumidores (muito importante para gerar efeito de onda)
- **Maturidade:** a publicidade existe, mas basta apenas uma alusão (termos genéricos), ex: leve 2 pague 1 (o objetivo é aumentar o consumo)
- **Declínio:** desinvestimento em publicidade, existe promoções para criar um incentivo para se estar disposto a comprar

### **Desenvolvimento de campanha de comunicação**

Perceber qual o público alvo – Definir objetivos – Seleção e definição de orçamento – Através deste planeia-se a mensagem estratégica e a seleção/calendarização dos meios – Avaliação da eficácia da campanha

### **Definição dos objetivos**

- Criar ou desenvolver a procura primária (procura de categoria de bens que estamos a falar)
- Criar ou manter a notoriedade (relembrar que existe, ex: coca cola)
- Criar ou manter atitude favorável (ter uma imagem positiva, ex: edp)
- Estimular intenção de compra (obj de base)
- Facilitar a compra (obj de base)

### **Definição de um orçamento**

- Percentagem das vendas
- Paridade competitiva (gastar tanto como os concorrentes, imitar, gritar mais alto)
- Objetivos (aumentar x, e para isso temos de fazer/realizar x)
- Orçamento disponível (ter sempre em conta o que vamos gastar)

**Definição da mensagem** (ter em atenção a sua boa definição, como conteúdo, estrutura, formato e fonte)

### **A escolha dos meios:**

- Meios de comunicação pessoal (interação, feedback)
  - Controlados pela empresa (como o site, publicidade, equipa)
  - Não controlados (word of mouth, benéfico ou não)
- Meios de comunicação não pessoal (comportamento que comprove o de cima)
  - Atmosfera (recriar determinado ambiente que seja propício para a imagem)
  - Eventos
  - Media

### **Avaliação da campanha**

- Pró-teste: reunir um conjunto de pessoas e ver quais as suas reações/opiniões/perceções

- focus group
- visualização
- resultados da persuasão
- Pós-teste: perceber se houve de facto as reações que esperávamos
  - questionários sobre memorização, aceitação etc
- Avaliação de vendas: medida de eficácia
  - antes/depois (pontual)
  - tracking (permanente)

### **Preço**

Tudo traz custos e a fonte de receitas é o preço do produto (a última variável, igualmente estratégica, é a mesma coisa que mudar a imagem do produto)

Conceito: Valor (em dinheiro), recebido em troca de um bem/serviço. As condições de pagamento são variadas, como pagamento em prestações, na hora, etc.

### **Fatores que condicionam o preço**

Valor percentual para o cliente – preço máximo

Preços da concorrência e outros fatores – preço real

Custos – preço mínimo

### **Objetivos estratégicos que afetam o preço**

- Penetração no mercado (entrar no mercado com um determinado preço)
  - Desnatação do mercado (colocar o preço máx inicialmente e ir reduzindo consoante o tempo)
  - Liderança de quota de mercado
  - Liderança em qualidade (qualidade-preço)
  - Manter barreiras à entrada de concorrência (preços baixos para não atrair concorrência)
  - Obtenção de objetivos financeiros
- Fatores externos que afetam o preço
- Sensibilidade ao preço (setores mais sensíveis, ex: cinema)
  - Situação competitiva
  - Percepção do comprador da relação preço/valor
  - Lei da concorrência (regras)
  - Intervenção do Estado na fixação dos preços

### **Concorrência via preços:**

- Estratégia indesejável

### **Principais inconvenientes:**

- Óbvio e visível
- Ação rapidamente imitável pela concorrência
- Efeito bola de neve
- Difícil reversão (preços)
- Pode não levar ao aumento das quantidades

### **Práticas adicionais: adaptação do preço**

- Preços promocionais
  - Preço/promoção

- Acontecimentos especiais
- Financiamento a baixo custo
- Garantias e contratos de assistência
- Descontos psicológicos (ex: 1.99€)
- Preços discriminatórios
  - Por segmento de clientes (promoção estudantes, por ex)
  - Por forma de produto
  - Por imagem
  - Por local (café/supermercado)
  - Por data/hora

**O planeamento de Marketing:** é preciso ver custos, receitas e tentar operacionalizar de acordo com as circunstâncias.