

# KOTLER

MARKETING PARA O SÉCULO XXI

COMO CRIAR,

---

CONQUISTAR

---

E DOMINAR

---

MERCADOS



Ediouro

Philip Kotler

# MARKETING

## para o século XXI

Como criar, conquistar  
e dominar mercados

TRADUÇÃO  
Carlos Szlak

REVISÃO TÉCNICA  
Cristina Vaz de Carvalho



Ediouro

© 1999 by Philip Kotler  
Todos os direitos cedidos à Ediouro Ltda., 2009

Editora: Cristina Fernandes  
Assistente editorial: Marcus Assunção  
Coordenadora de produção: Adriane Gozzo  
Assistente de produção: Juliana Campoi  
Preparação de texto: Tereza Gouveia  
Revisão técnica: Cristina Vaz de Carvalho  
Revisão: Alessandra Miranda de Sá  
Editora de arte: Ana Dobón  
Projeto gráfico e diagramação: Dany Editora Ltda.  
Capa: Ana Dobón

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**  
**(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)**

---

Kotler, Philip

Marketing para o Século XXI : como criar, conquistar e dominar mercados / Philip Kotler ; tradução Carlos Szlak ; revisão técnica Cristina Vaz de Carvalho. — São Paulo : Ediouro, 2009.

Título original: Kotler on marketing  
ISBN 978-85-00-02395-8

1. Marketing - Administração I. Título.

09-00067

CDD-658.8

---

**Índice para catálogo sistemático:**

1. Marketing : Administração 658.8

Todos os direitos reservados à Ediouro Publicações Ltda.

Rua Nova Jerusalém, 345 – Bonsucesso  
Rio de Janeiro – RJ – CEP 21042-235  
Tel.: (21) 3882-8200 Fax: (21) 3882-8212 / 3882-8313  
[www.ediouro.com.br](http://www.ediouro.com.br)

Dedico este livro a meus coautores das edições internacionais de *Administração de marketing* e *Princípios de marketing*, que me ensinaram muito à medida que trabalhavam para adaptar as ideias da administração de marketing aos problemas e às oportunidades de seus respectivos países.

*Austrália*

PETER CHANDLER, LINDEN BROWN e STEWART ADAM  
*Monash University e outras universidades australianas*

*Canadá*

RONALD E. TURNER  
*Queen's University*

*França*

BERNARD DUBOIS  
*Group HEC School of Management*

*Alemanha*

FRIEDHELM W. BLIEMEL  
*Universitat Kaiserlautern*

*Itália*

WALTER GEORGIO SCOTT  
*Universita Cattolica del Sacro Cuore*

*Cingapura*

SWEE-HOON ANG, SIEW-MENG LEONG e CHIN TIONG TAN  
*National University of Singapore*

*Reino Unido*

JOHN SAUNDERS e VERONICA WONG  
*Loughborough University e Warwick University*

# Sumário

Prefácio.....	9
---------------	---

## Parte I

Marketing estratégico.....	15
----------------------------	----

1. Criar negócios rentáveis com um marketing de padrão internacional .....	16
2. Utilizar o marketing para compreender, criar, comunicar e transferir valor.....	33
3. Identificar oportunidades de marketing e elaborar ofertas orientadas para o valor .....	55
4. Elaborar propostas de valor e construir a identidade da marca .....	77

## Parte II

Marketing tático.....	99
-----------------------	----

5. Elaborar e usar a inteligência de mercado.....	100
6. Projetar o mix de marketing.....	125
7. Conquistar, manter e cultivar clientes.....	159
8. Projetar e transferir mais valor para o cliente.....	183

### **Parte III**

Marketing administrativo.....	213
9. Planejar um marketing mais eficiente e organizar-se para isto.....	214
10. Avaliar e controlar o desempenho de marketing.....	236

### **Parte IV**

Marketing de transformação.....	255
11. Adaptar-se à nova era do marketing eletrônico .....	256

### **Apêndice**

Características, estratégias de sucesso e papéis do departamento de marketing nos diferentes setores .....	273
--	-----

## Prefácio

Por muitos anos, Robert Wallace, o eminente editor sênior da The Free Press, insistiu para que eu escrevesse um livro de marketing para administradores, expondo as últimas ideias sobre o marketing sem chegar a 700 páginas! Ele queria que eu elaborasse um livro novo e não apenas resumisse meu livro didático para o ensino superior, *Administração de marketing*. Wallace sabia que eu realizava seminários de marketing, com um ou dois dias de duração, há vinte anos em todo o mundo, e já tinha visto um exemplar da minha apostila para o seminário. Para ele, esse material poderia servir de base para um livro.

Adiei a decisão a respeito das sugestões de Wallace devido à sobrecarga em minha agenda de ensino, pesquisa e consultoria. Estava aprendendo coisas novas nas consultorias para AT&T, IBM, Michelin, Shell, Merck e diversos bancos. Também tentava refletir sobre os impactos revolucionários das novas tecnologias — a Internet, o correio eletrônico, os aparelhos de fax e os softwares de automação de vendas — e das novas mídias — a TV a cabo, a videoconferência, os CDs, publicações pessoais — sobre o mercado e as práticas de marketing. Com o cenário do mercado mudando tão rapidamente, não me parecia um bom momento para escrever o livro.

Acabei percebendo que o mercado continuaria passando por uma mudança radical. Meu fundamento lógico para adiar o livro não mais se sustentava.

Tenho uma história de amor de 38 anos com o marketing, mas o tema ainda me surpreende. Quando pensamos que finalmente compreendemos o marketing, inicia-se um novo ritmo e devemos seguir seus passos da melhor forma possível.

Quando me deparei com o marketing pela primeira vez, no início da década de 1960, a bibliografia era basicamente descritiva. Na época, existiam três abordagens. A abordagem da *mercadoria* descrevia as características dos diversos produtos e o comportamento dos consumidores em relação aos mesmos. A abordagem *institucional* descrevia como funcionavam as diversas organizações do marketing, tais como atacadistas e varejistas. A abordagem funcional descrevia como as diversas atividades de marketing — publicidade, força de vendas, política de preços — atuavam no mercado.

Minha própria formação, com foco em economia e na tomada de decisões, levou-me a abordar o marketing sob o ponto de vista *administrativo*. Em qualquer lugar, os gestores de marketing deparavam-se com inúmeras decisões difíceis: tinham de escolher com cuidado os mercados-alvos, desenvolver as características e os benefícios ideais do produto, definir um preço efetivo e decidir sobre o tamanho e a alocação adequados da força de vendas e dos diversos orçamentos de marketing. Além disso, tinham de tomar essas decisões a despeito das informações incompletas e da dinâmica do mercado em constante mudança.

Eu percebia com clareza que os gestores de marketing, a fim de tomarem as melhores decisões, precisavam analisar os mercados e a concorrência em termos *sistêmicos*, interpretando as forças em atuação e suas diversas interdependências. Esse fato despertou meu interesse em desenvolver modelos de mercados e de comportamento de marketing e, em 1971, reuni minhas ideias e publiquei *Marketing Decision-Making: A Model-building Approach* [Tomada de decisão em marketing: abordagem para a construção de um modelo]. O livro tinha 700 páginas e começava com o exemplo mais simples de mercado, que consistia em uma única empresa atuando em um único mercado, vendendo um único produto e usando um único instrumento de marketing, no esforço para maximizar seus lucros. Os capítulos seguintes apresentavam novas complexidades, como dois ou mais concorrentes, dois ou mais instrumentos de marketing, dois ou mais territórios, dois ou mais

produtos, reações atrasadas, objetivos múltiplos e mais altos níveis de risco e incerteza. O desafio do modelo era captar os efeitos do marketing cuja tendência era serem não-lineares, terem probabilidade aleatória, serem interativos e complexos ao extremo.

Minha intenção era colocar a tomada de decisão de marketing em uma base mais científica. Nos anos subsequentes, foi gratificante testemunhar avanços significativos no escopo da bibliografia científica sobre marketing — tanto explanatória como normativa —, elaborada por uma geração de talentosos estudiosos da área, empenhados em melhorar a compreensão sobre o funcionamento do marketing.

Quase toda a teoria de marketing anterior a 1970 tratava de empresas com fins lucrativos, lutando para vender seus produtos e serviços com lucro. No entanto, outras organizações — sem fins lucrativos e governamentais — também enfrentavam problemas de marketing, descritos em *Marketing para organizações que não visam o lucro*. As faculdades competem por alunos; os museus procuram atrair visitantes; as organizações de artes cênicas querem conquistar mais público; as igrejas buscam fiéis, e todos buscam patrocínio. Os indivíduos também realizam atividades de marketing: políticos buscam votos; médicos procuram pacientes, e artistas aspiram ao estrelato. Comum nesses casos é o desejo de uma pessoa atrair a *reação* ou o *recurso* de outra pessoa: atenção, interesse, desejo, aquisição, boa divulgação boca-a-boca. Contudo, para obter essas respostas, a pessoa deve oferecer algo que a outra perceba como tendo valor, para que a outra parte ofereça voluntariamente a resposta, ou o recurso, em troca. Portanto, a *troca* surge como o conceito central subjacente ao marketing.

Percebi também que os objetos negociáveis no mercado incluíam mais do que *produtos* e *serviços*; podemos fazer o marketing de *pessoas*, *lugares*, *ideias*, *experiências* e *organizações*. Meu desejo de compreender estas aplicações menos rotineiras do marketing levaram-me a pesquisar e publicar *Marketing de alta visibilidade* (marketing pessoal), *Marketing de lugares* e *O marketing das nações: uma abordagem estratégica para construir as riquezas nacionais* (marketing place), e *Marketing social: estratégias para alterar o comportamento público* (marketing de ideias), bem como alguns artigos publicados sobre marketing de experiência e marketing de organizações.

Além disso, o marketing exigia outro movimento de expansão, que não partisse do pressuposto que sua única tarefa fosse aumentar a demanda por determinado produto ou serviço. E se a demanda atual por um produto estiver alta demais? O profissional de marketing não deveria aumentar o preço, diminuir a verba de publicidade e promoção, e adotar outras medidas para buscar um equilíbrio entre demanda e oferta? Essas medidas assumiram o nome de *demarketing*, e provaram ser um conceito aplicável em diversas situações. E se um grupo reformista quisesse acabar com a demanda por produtos considerados inseguros ou prejudiciais à saúde, como drogas pesadas, tabaco, alimentos ricos em gordura, armas de fogo e outros controversos? A tarefa do marketing é chamada de não-venda. Entre outras tarefas do marketing, estão a tentativa de mudar a imagem de produtos impopulares e de refinar uma demanda irregular. Reconheci, por meio de todas estas observações, que o propósito central do marketing é a *administração da demanda*, isto é, as habilidades necessárias para gerenciar o *nível*, a *regulagem do tempo* e a *composição* da demanda.

A ampliação do domínio do marketing não foi uma batalha vencida com facilidade. Gerou críticas, que recomendavam que o marketing continuasse a imaginar como vender mais creme dental, geladeiras e computadores. No entanto, minha opinião era favorável ao ingresso de novas perspectivas no mercado das ideias e, como em qualquer mercado, as perspectivas sobreviventes seriam as que tivessem *valor de uso*. Fiquei satisfeito ao constatar que a maioria dos estudiosos e profissionais de marketing acatou a legitimidade do conceito ampliado de marketing.

O marketing moderno, como uma de suas principais contribuições, ajudou as empresas a perceberem a importância da mudança na organização do modelo *centrado no produto* para aquele *centrado no mercado e no cliente*. O clássico artigo de Ted Levitt, “Marketing Myopia” [Miopia do marketing], e as cinco famosas perguntas de Peter Drucker, que todas as empresas devem formular a si mesmas, desempenharam papel importante no lançamento da nova teoria. No entanto, muitos anos se passaram antes que inúmeras empresas comesçassem realmente a experimentar a transformação do modo de pensar “de dentro para fora” para o modo de pensar “de fora para dentro”.

Mesmo hoje em dia ainda há muitas empresas atuando com o *foco na venda do produto* em vez de com o *foco na satisfação das necessidades*.

Por maiores que tenham sido as mudanças na teoria do marketing até agora, as mudanças futuras, na teoria e na prática, serão ainda maiores. Atualmente, os estudiosos da área questionam o conceito central subjacente ao marketing, se deve ser de *troca* ou de *relacionamentos* ou *redes*. Muita coisa está mudando na teoria sobre marketing de serviços e marketing empresarial. Além disso, o maior impacto ainda está por vir, já que as forças da tecnologia e da globalização avançam em passo acelerado. Os computadores e a Internet causarão imensas mudanças comportamentais no processo de compra e venda. Procurei descrever e prever essas mudanças revolucionárias no último capítulo deste livro.

Espero que esta obra enriqueça a mentalidade de marketing dos gestores que enfrentam problemas diariamente nesta área. Acrescentei umas “questões a serem consideradas” no final de cada capítulo, para que os gestores possam refletir sobre o conteúdo de cada capítulo e aplicá-lo no contexto de sua empresa. Grupos de gestores da empresa podem reunir-se periodicamente para discutir cada capítulo e extrair lições de marketing para seus negócios.

## Parte I

# Marketing estratégico

# 1

---

## Criar negócios rentáveis com um marketing de padrão internacional

*Existem três tipos de empresas: as que fazem as coisas acontecerem; as que observam as coisas acontecendo; e as que querem saber o que aconteceu.*

– **Anônimo**

*Se você não mudar de direção, continuará indo para o mesmo lugar.*

– **Antigo provérbio chinês**

À medida que o mundo avança pelo novo milênio, tanto os cidadãos como as empresas se perguntam o que encontrarão pela frente. Não há apenas mudanças, mas uma aceleração delas. Uma menina de 12 anos falou sobre a irmã de 9 anos: “Ela é de uma geração diferente”. Sua irmã mais nova ouve músicas diferentes, joga videogames diferentes, admira estrelas de cinema diferentes, tem heróis diferentes.

As empresas muitas vezes não conseguem reconhecer que seus mercados mudam de tempos em tempos. O livro *Migração do valor* analisa como as exigências do cliente e as forças competitivas mudam significativamente de tempos em tempos, em setores como aço, telecomunicações, saúde e entretenimento.<sup>1</sup> A estratégia vitoriosa do ano passado pode se tornar a estratégia fracassada de hoje. Como alguém observou, há dois tipos de empresas: as que mudam e as que desaparecem.

O panorama econômico atual é moldado por duas forças poderosas: *tecnologia e globalização*. Hoje, o cenário tecnológico está pontilhado de novos pro-

duto, que o presidente John Kennedy não viu nem mesmo na não tão distante década de 1960, como satélites, videocassetes, câmeras de vídeo, copiadoras, aparelhos de fax, secretárias eletrônicas, relógios digitais, correio eletrônico, celulares e laptops. A tecnologia é o formatador último, não apenas da subestrutura material da sociedade, mas também dos padrões do pensamento humano. Como observou Marshall McLuhan: “O meio é a mensagem”.<sup>2</sup>

Uma força tecnológica revolucionária é a *digitalização*, que codifica a informação em “bits”, isto é, séries de zeros e uns. Os bits são processados por computador, decodificados em música e vídeos e transmitidos por linhas telefônicas em altíssima velocidade. Nicholas Negroponte, diretor do famoso Media Lab, do Massachusetts Institute of Technology (MIT), enxerga os “bits” como os substitutos dos “átomos”.<sup>3</sup> Uma empresa de software não precisa mais produzir um conjunto de disquetes, colocá-los na embalagem e enviá-los por caminhão para diversas lojas, aonde os consumidores teriam de ir para comprá-los. Todo esse trabalho pode ser poupado, bastando enviar o software pela Internet para o cliente baixar no computador.

A tecnologia move a segunda força principal: a globalização. Atualmente, a visão de Marshall McLuhan de uma “aldeia global” é realidade. Um executivo de Bangcoc que quiser comprar este livro pode acessar o site *www.amazon.com*, informar o número de cartão de crédito e recebê-lo poucos dias depois graças à Federal Express. O dono de uma floricultura em Colônia, na Alemanha, cujo estoque de rosas vermelhas estiver baixo, pode pedir e receber uma grande remessa na manhã seguinte, vinda de Tel-Aviv por avião.

Além da tecnologia e da globalização, outras forças estão remodelando a economia. A *desregulamentação* ocorre em diversas economias. De repente, empresas protegidas, muitas delas monopólios, enfrentam novos concorrentes. Nos Estados Unidos, empresas de telefonia de longa distância como a AT&T podem agora ingressar em mercados locais, e as empresas Bell, de telefonia regional, têm o direito correspondente de ingressar nos mercados de longa distância. Além disso, as prestadoras de serviço de energia elétrica podem agora distribuir eletricidade em diversas regiões.

Outra força poderosa é a *privatização*, que fez com que empresas antes estatais passassem ao controle e à administração da iniciativa privada, na esperança de se obter melhor gestão e mais eficiência. Isto ocorreu quando a British

Airways e a British Telecom foram privatizadas. Atualmente, diversos bens e serviços públicos passam por terceirização para empresas privadas, entre eles a construção e administração de presídios, os sistemas educacionais e outros.

Yogi Berra, o lendário jogador do New York Yankees, time de beisebol norte-americano, resumiu tudo isso na seguinte frase: “O futuro não é o que costumava ser”. E poderia ter acrescentado: “Você acha que sua empresa é perseguida por animais selvagens. Se não acha, deveria!”. Os mercados são impiedosos. Jack Welch, presidente do conselho da General Electric, poderia começar as reuniões administrativas com a seguinte advertência: “Mudança ou morte”. Richard Love, da Hewlett-Packard, observa: “O ritmo da mudança é tão rápido que a capacidade de mudar se tornou uma vantagem competitiva”. A capacidade de mudar requer a capacidade de aprender. Peter Senge e outros autores popularizaram a ideia de uma “organização em aprendizagem”.<sup>4</sup> Previsivelmente, empresas como Coca-Cola, General Electric e Skandia criaram os cargos de vice-presidente de conhecimento, ou aprendizagem, ou capital intelectual. Esses vice-presidentes têm a missão de elaborar *sistemas de gestão do conhecimento*, permitindo que a empresa aprenda com rapidez sobre tendências e aperfeiçoamentos que envolvem consumidores, concorrentes, distribuidores e fornecedores.

À medida que o ritmo da mudança se acelera, as empresas não podem mais se basear nas antigas práticas empresariais para manter a prosperidade. O Quadro 1.1 compara verdades e práticas de negócios do passado com aquelas que ganham mais força na atualidade. Na coluna da direita estão as abordagens contemporâneas consideradas mais eficientes em termos de rentabilidade. Sua empresa pode saber aproximadamente o quanto adotou das práticas empresariais contemporâneas marcando em cada linha, à esquerda ou à direita. Se a maioria das marcas estiver na coluna da esquerda, sua empresa está presa a práticas tradicionais.

## Existem práticas vencedoras em marketing?

Além de práticas empresariais vencedoras, será que existe um conjunto de práticas vencedoras em marketing? Com frequência, ouvimos falar de

## QUADRO 1.1

### Empresas em transição

<i>Antes</i>	<i>Agora</i>
Fazer tudo internamente	Comprar mais coisas fora (terceirizar)
Aperfeiçoamentos por conta própria	Aperfeiçoar valendo-se das experiências de outros
Tocar o negócio sozinho	Estabelecer uma rede de contato com outras empresas, colaborar
Operar com departamentos funcionais	Administrar os processos do negócio com equipes multidisciplinares
Ter foco no mercado interno	Ter foco global e local
Concentrar a atenção no produto	Concentrar-se no mercado e no cliente
Fazer um produto padrão	Fazer produtos adaptados e/ou sob medida
Ter foco no produto	Ter foco na cadeia de valor
Praticar o marketing de massa	Praticar o marketing para o público-alvo
Encontrar uma vantagem competitiva sustentável	Sempre criar novas vantagens
Desenvolver novos produtos lenta e cuidadosamente	Acelerar o ciclo de desenvolvimento de novos produtos
Utilizar diversos fornecedores	Utilizar poucos fornecedores
Administrar de cima para baixo	Administrar de baixo para cima, de cima para baixo e horizontalmente
Atuar no mercado	Atuar também no mercado

fórmulas que prometem o sucesso no marketing. A seguir estão nove das mais notáveis:

#### 1. Vencer com qualidade superior

Todos concordam que baixa qualidade é ruim para os negócios. Os clientes que sofreram com a má qualidade não voltarão, e ainda vão falar mal da

empresa. No entanto, o que podemos dizer a respeito de vencer por meio da boa qualidade? Há quatro problemas.

Primeiro, a qualidade contém diversos significados. Se um fabricante de automóveis defende a boa qualidade, o que isto significa? Seus carros possuem motor de arranque confiável? Eles aceleram mais rápido? As carrocerias apresentam menor desgaste ao longo do tempo? Os clientes se preocupam com diversas coisas e, assim, uma reivindicação de qualidade sem definição mais clara não significa muito.

Em segundo lugar, as pessoas muitas vezes não conseguem reconhecer a qualidade de um produto ao observá-lo. Consideremos a compra de uma televisão. Você pode ir à loja e analisar a imagem e o som de uma centena de televisores diferentes ligados. Observa algumas marcas conhecidas, de sua preferência. A qualidade da imagem é semelhante na maioria dos aparelhos. Os modelos podem diferir, mas dificilmente revelam algo sobre a confiabilidade do produto. Você não pede para o vendedor abrir a tampa traseira do aparelho de modo a inspecionar a qualidade dos componentes. No fim, você obtém, na melhor das hipóteses, uma imagem de qualidade sem nenhuma prova concreta.

Em terceiro lugar, as empresas, em geral, igualam-se em qualidade, na maioria dos mercados. Quando isto ocorre, qualidade não é mais um fator determinante da escolha da marca.

Em quarto lugar, algumas empresas são conhecidas por oferecer a melhor qualidade possível, como a Motorola, que apregoa sua estratégia de qualidade Seis Sigma. Mas será que existem tantos clientes assim que precisem desse nível de qualidade e possam pagar por ele? E quais foram os custos da Motorola para obter um padrão de qualidade Seis Sigma? Possivelmente, alcançar o nível mais alto de qualidade custa muito caro.

## 2. Vencer com o melhor serviço

Todos nós queremos bons serviços. Contudo, os clientes definem isso de maneiras diferentes. Consideremos o serviço de um restaurante. Alguns clientes gostam que o garçom apareça rapidamente, anote o pedido com exatidão e sirva os pratos logo. Outros clientes sentem-se apressados numa

noite que deveria ser tranquila. Todos os serviços decompõem-se em uma lista de atributos: rapidez, cordialidade, conhecimento, solução de problemas, e assim por diante. Toda pessoa atribui pesos diferentes, em momentos diferentes, em contextos diferentes, aos atributos referentes a determinado serviço. Reivindicar um serviço melhor não é o suficiente.

### 3. Vencer com preços menores

A estratégia do preço baixo funcionou para diversas empresas, incluindo a maior rede de lojas de móveis do mundo, a IKEA; a maior rede de varejo do mundo, a Wal-Mart; e uma das companhias aéreas norte-americanas mais lucrativas, a Southwest. No entanto, os líderes do preço baixo devem tomar cuidado. Uma empresa com preços ainda menores pode, de repente, ingressar no mercado. A Sears praticou essa política durante anos, até a Wal-Mart derrotá-la em termos de preços. O preço baixo sozinho não é condição suficiente para formar uma empresa viável. Yugo era um automóvel de baixo preço, mas que não tinha qualidade, e desapareceu. Certa proporção entre qualidade e serviço também deve existir, para que os clientes sintam que estão comprando com base no valor, e não apenas no preço.

### 4. Vencer com uma grande fatia do mercado

Em geral, os líderes em participação de mercado lucram mais que seus concorrentes mais fracos. As empresas-líderes desfrutam da economia de escala e de maior reconhecimento da marca. Há um efeito virtuoso, e os compradores de primeira viagem têm mais confiança em escolher os produtos dessas empresas. No entanto, diversos líderes em participação de mercado não são muito lucrativos. A A&P foi a maior rede de supermercados dos Estados Unidos durante anos e, no entanto, tinha um lucro ínfimo. Consideremos a situação de empresas gigantescas como IBM, Sears e General Motors na década de 1980, época em que o desempenho delas era pior do que o de muitos de seus concorrentes menores.

### 5. Vencer com adaptação e customização

Muitos compradores querem que o produtor altere sua oferta inicial, para incluir características ou serviços específicos de que eles necessitam.