

# Marketing estratégia e valor

Professores do Departamento  
de Mercadologia da FGV-EAESP  
e convidados

---

# MARKETING

---

## Estratégia e Valor

---

[www.saraivauni.com.br](http://www.saraivauni.com.br)



Arthur Ridolfo Neto, Belmiro Ribeiro da Silva Neto,  
Claude Machline, Fernando Mindlin Serson, Francisco José Grandis Rojo,  
George Bedinelli Rossi, Iberê Arco e Flexa, Juracy Parente, Luiz Artur Ledur Brito,  
Nicolau André de Miguel, Ofélia de Lanna Sette Torres, Ricardo Fasti de Souza,  
Sergio Roberto Dias, Tania Maria Vidigal Limeira

Coordenação  
**Sergio Roberto Dias**

---

# MARKETING

---

## Estratégia e Valor

---

2006

### Distribuidores Regionais

#### AMAZONAS/RONDÔNIA/RORAIMA/ACRE

Rua Costa Azevedo, 56 — Centro  
Fone/Fax: (0XX92) 3633-4227 / 3633-4782 — Manaus

#### BAHIA/SERGIPE

Rua Agripino Dórea, 23 — Brotas  
Fone: (0XX71) 3381-5854 / 3381-5895 / 3381-0959 — Salvador

#### BAURU/SÃO PAULO

(sala dos professores)  
Rua Monsenhor Claro, 2-55/2-57 — Centro  
Fone: (0XX14) 3234-5643 — 3234-7401 — Bauru

#### CAMPINAS/SÃO PAULO

(sala dos professores)  
Rua Camargo Pimentel, 660 — Jd. Guanabara  
Fone: (0XX19) 3243-8004 / 3243-8259 — Campinas

#### CEARÁ/PIAUÍ/MARANHÃO

Av. Filomeno Gomes, 670 — Jacarecanga  
Fone: (0XX85) 3238-2323 / 3238-1331 — Fortaleza

#### DISTRITO FEDERAL

SIG Sul Qd. 3 — Bl. B — Loja 97 — Setor Industrial Gráfico  
Fone: (0XX61) 344-2920 / 344-2951 / 344-1709 — Brasília

#### GOIÁS/TOCANTINS

Av. Independência, 5330 — Setor Aeroporto  
Fone: (0XX62) 225-2882 / 212-2806 / 224-3016 — Goiânia

#### MATO GROSSO DO SUL/MATO GROSSO

Rua 14 de Julho, 3148 — Centro  
Fone: (0XX67) 3382-3682 / 3382-0112 — Campo Grande

#### MINAS GERAIS

Rua Além Paraíba, 457 — Bonfim  
Fone: (0XX31) 3429-8300 / 3428-8272 — Belo Horizonte

#### PARÁ/AMAPÁ

Travessa Apinagés, 186 — Batista Campos  
Fone: (0XX91) 3222-9034 / 3224-9038 / 3241-0499 — Belém

#### PARANÁ/SANTA CATARINA

Rua Conselheiro Laurindo, 2895 — Prado Velho  
Fone: (0XX41) 332-4894 — Curitiba

#### PERNAMBUCO/PARAÍBA/R. G. DO NORTE

Rua Corredor do Bispo, 185 — Boa Vista  
Fone: (0XX81) 3421-4246 / 3421-4510 — Recife

#### RIBEIRÃO PRETO/SÃO PAULO

Av. Francisco Junqueira, 1255 — Centro  
Fone: (0XX16) 610-5843 / 610-8284 — Ribeirão Preto

#### RIO DE JANEIRO/ESPÍRITO SANTO

Rua Visconde de Santa Isabel, 113 a 119 — Vila Isabel  
Fone: (0XX21) 2577-9494 / 2577-8867 / 2577-9565 — Rio de Janeiro

#### RIO GRANDE DO SUL

Av. Ceará, 1360 — São Geraldo  
Fone: (0XX51) 3343-1467 / 3343-7563 / 3343-2986 / 3343-7469  
Porto Alegre

#### SÃO JOSÉ DO RIO PRETO/SÃO PAULO

(sala dos professores)  
Av. Brig. Faria Lima, 6363 — Rio Preto Shopping Center — V. São José  
Fone: (0XX17) 227-3819 / 227-0982 / 227-5249 — São José do Rio Preto

#### SÃO JOSÉ DOS CAMPOS/SÃO PAULO

(sala dos professores)  
Rua Santa Luzia, 106 — Jd. Santa Madalena  
Fone: (0XX12) 3921-0732 — São José dos Campos

#### SÃO PAULO

Av. Marquês de São Vicente, 1697 — Barra Funda  
Fone: PABX (0XX11) 3613-3000 / 3611-3308 — São Paulo

ISBN 85-0205443-0

CIP-Brasil. Catalogação-na-Fonte  
Sindicato Nacional dos Editores de Livros, RJ.

Marketing : estratégia e valor / coordenação Sergio Roberto  
Dias. — São Paulo : Saraiva, 2006

Inclui bibliografia  
ISBN 85-02-05443-0

1. Marketing. 2. Planejamento estratégico. I. Dias, Sergio  
Roberto, 1938-.

05-2249

CDD-658.8

CDU-658.8

Copyright © Arthur Ridolfo Neto, Belmiro Ribeiro da Silva Neto, Claude Machline, Fernando Mindlin Serson, Francisco José Grandis Rojo, George Bedinelli Rossi, Iberê Arco e Flexa, Juracy Parente, Luiz Artur Ledur Brito, Nicolau André de Miguel, Ofélia de Lanna Sette Torres, Ricardo Fasti de Souza, Sergio Roberto Dias, Tania Maria Vidígal Limeira 2006 Editora Saraiva  
Todos os direitos reservados

Diretor Editorial: Henrique Farinha

Gerente Editorial: Flávia Helena Dante Alves Bravin

Editor: Marcio Coelho

Desenvolvimento Editorial: Rita de Cássia da Silva

Produção Editorial: Juliana Rodrigues de Queiróz  
Viviane Nepomuceno

Marketing Editorial: Diana Alcantara Nastro Cerveira

Coordenadora de Revisão (heliográfica): Lívia M. Giorgio

Projeto Gráfico e Editoração: Laser House

Capa: Adaptação de ERJ Editorial

**A Editora Saraiva agradece a colaboração especial de  
Carlos Augusto Loures.**

Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida por qualquer meio ou forma sem a prévia autorização da Editora Saraiva. A violação dos direitos autorais é crime estabelecido na Lei n. 9.610/98 e punido pelo artigo 184 do Código Penal.

# SOBRE OS AUTORES

---

## Arthur Ridolfo Neto

É bacharel, mestre e doutor em Administração pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP).

Professor adjunto do Departamento de Contabilidade, Finanças e Controle (CFC), da FGV-EAESP é, também, especialista em Controladoria e Tesouraria de Empresas, Análise de Investimentos, Controladoria e Tesouraria de Instituições Financeiras, Fiscalização Tributária e Legislação Tributária.

---

## Belmiro Ribeiro da Silva Neto

É graduado pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP) e possui mestrado em Administração de Empresas (MBA) pela Fordham University of New York. Tem longa experiência em Marketing e Comunicação Corporativa, atuando como executivo em grandes empresas internacionais. É professor de Marketing e de Comunicação Corporativa da Fundação Getúlio Vargas e atua como consultor de empresas.

---

## Claude Machline

É químico industrial pela Universidade Federal do Rio de Janeiro, administrador pela Michigan State Ph.D. pela Universidade de Stanford. Possui cursos na Harvard University, sendo pós-graduado em Estatística pela Universidade de São Paulo. Colaborou em oito livros de administração e escreveu vários artigos técnicos. É professor da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP) e professor emérito desde 1994.

### Fernando Mindlin Serson

É professor de disciplinas de Marketing dos cursos de graduação e pós-graduação em Administração de Empresas da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP).

Doutorando e mestre em Administração pela FGV-EAESP, respectivamente com ênfase nas áreas de Operações e Marketing de Serviços atua, ainda, como sócio-diretor da QUES – Qualidade e Excelência em Serviços nas áreas relativas a treinamento e consultoria em Marketing, Gestão, Atendimento, Qualidade e Planejamento Estratégico para Organizações prestadoras de Serviços.

### Francisco José Grandis Rojo

É professor de Marketing da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP), tendo cursado o mestrado e doutorado nesta instituição. Possui especialização em Marketing de Alimentos pela Universidade de Cornell. É consultor de diversas empresas.

### George Bedinelli Rossi

É mestre e doutor em Administração de Empresas com especialização em Marketing pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV\_EAESP) e graduado em Engenharia, modalidade eletrônica. Possui 12 anos de experiência na indústria eletroeletrônica, tanto em empresas nacionais quanto multinacionais. Suas áreas são: Comportamento do Consumidor no Ambiente Virtual (Internet), Desenvolvimento de Novos Produtos e Estratégia Mercadológica. Possui artigos publicados em congressos nacionais e internacionais e em periódicos.

### Iberê Arco e Flexa

É Professor do Departamento de Administração Geral e Recursos Humanos da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP) e sua especialidade é Estratégia Empresarial. Consultor de empresas, foi durante 28 anos executivo da área de Planejamento e Marketing do Banco Itaú S.A. É advogado pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, mestre em Administração pela Stern School of Business, New York University e doutor em Administração pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas.

### Juracy Parente

É professor e coordenador do Centro de Excelência em Varejo da Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP). Cursou o doutorado em Administração de Empresas pela Universidade de Londres e o MBA em Administração pela Universidade de Cornell.

### Luiz Artur Ledur Brito

É professor do Departamento de Operações da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP) e doutorando em Marketing pela mesma instituição. Tem como principal interesse de pesquisa a

---

área de Estratégia e suas relações com Marketing e operações. Teve extensa atuação executiva antes da atividade acadêmica exercendo cargos de direção na Bunge Alimentos e Dixie Toga S.A., no Brasil e na Inglaterra.

---

#### Nicolau André de Miguel

É professor da Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP), na qual é doutorando em Administração. Doutor em Psicologia Social e do Trabalho pela USP e mestre em Administração pela PUC-SP, especializou-se em Vendas, Negociação, Marketing e Planejamento Empresarial. Leciona também na UNIFIEO, IBMEC e BSP.

---

#### Ofélia de Lanna Sette Torres

É professora da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo (FGV-EAESP). Consultora e Conferencista. Suas áreas são Empreendedorismo e Empreendedorismo Corporativo. Recebeu o Prêmio ABML 2003 Mérito Nacional em Logística.

---

#### Ricardo Fasti de Souza

É economista, mestre e doutor em Administração com especialização em Marketing. Professor e coordenador acadêmico-pedagógico do GVnext – Curso de Especialização em Negócios para Executivos na FGV-EAESP.

---

#### Sergio Roberto Dias

É pós-graduado em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas de São Paulo (FGV-EAESP), professor e ex-chefe do Depto. de Mercadologia da mesma instituição.

Coordenou o Programa de Educação Continuada (GVPEC), o GVconsult e o Centro de Estudos de Distribuição, todos da FGV-EAESP. Foi executivo de marketing em grandes empresas no país por mais de 30 anos.

Autor de vários livros sobre estratégia de distribuição, propaganda e gestão de marketing é, atualmente, sócio-diretor da CEMARK (empresa de consultoria) e consultor da GVconsult.

---

#### Tania Maria Vidigal Limeira

Doutora em Marketing pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP) e professora do departamento de Marketing da mesma instituição. Atuou como gerente de marketing nas empresas Johnson & Johnson, SANBRA e Microsoft Informática, entre outras. É também autora do livro *E-marketing: O marketing na Internet*.

Contato com os autores:

[marketingestrategico@editorasaraiva.com.br](mailto:marketingestrategico@editorasaraiva.com.br)



# APRESENTAÇÃO

**E**ste livro destina-se aos alunos dos cursos de graduação e pós-graduação em Administração de Empresas e todos aqueles graduados em outras áreas que queiram se familiarizar com a mercadologia e aos tipos de estratégias adotados na área.

Marketing: Estratégia e Valor é o segundo de uma série de três livros, iniciada com a edição de “Gestão de Marketing” – hoje largamente utilizado por escolas e universidades de todo o país – e finalizada com o livro que trata de Pesquisa de Mercado, que deve ser brevemente editado, completando temas importantes da área.

O leitor da série terá, segundo nosso entendimento, condição de organizar e aplicar seus conhecimentos em Marketing de forma prática e abrangente.

Nossos agradecimentos aos colegas co-autores e à Ed. Saraiva pelo interesse e apoio demonstrados.

**Sergio Roberto Dias**



# SUMÁRIO

## Capítulo 1

### EMPREENDEDORISMO ESTRATÉGICO NA CRIAÇÃO E EXPANSÃO DE NEGÓCIOS

OFÉLIA TORRES

<b>1.1</b>	<b>O EMPREENDEDOR</b>	2
<b>1.2</b>	<b>EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO</b>	3
1.2.1	A Consolidação do Empreendedorismo Corporativo	4
1.2.2	Empresa Rede no Empreendedorismo	5
1.2.3	Exercícios	6
1.2.4	Melhoria Contínua da Satisfação do Consumidor	8
1.2.5	Observação de Tendências	9
1.2.6	Flexibilização do Tempo de Trabalho	9
<b>1.3</b>	<b>OPORTUNIDADES DE NEGÓCIOS NO EMPREENDEDORISMO</b>	10
1.3.1	Esportes e Atletismo	10
1.3.2	Turismo, Cultura e Lazer	10
1.3.3	Terceirização Profissional	10
1.3.4	"Agribusiness"	11
1.3.5	Aquisição e Transmissão de Empresas	11
1.3.6	Infóvias	12
1.3.7	Substituição de Materiais	12
1.3.8	Logística Reversa	12
<b>1.4</b>	<b>OBSERVAÇÕES FINAIS</b>	13
	<b>BIBLIOGRAFIA</b>	16

## Capítulo 2

### A DENSE FLORESTA DA ESTRATÉGIA E A SUA ESSÊNCIA

17

IBERÊ ARCO E FLEXA

<b>2.1</b>	<b>O SENTIDO DA EMPRESA</b> .....	18
<b>2.2</b>	<b>O QUE É ESTRATÉGIA?</b> .....	19
<b>2.3</b>	<b>UMA DEZENA DE CONCEPÇÕES DE ESTRATÉGIA EMPRESARIAL</b> .....	22
<b>2.4</b>	<b>A ESTRATÉGIA EMPRESARIAL É DELIBERADA OU EMERGENTE?</b> .....	25
<b>2.5</b>	<b>DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIA</b> .....	26
2.5.1	Uma Visão sobre Estratégia .....	27
2.5.2	Estratégia: uma Estrutura Didática .....	28
	<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	42

## Capítulo 3

### DECISÕES, AÇÕES E OPORTUNIDADES NA FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING

43

SERGIO ROBERTO DIAS

<b>3.1</b>	<b>MODELOS NORMATIVOS</b> .....	44
3.1.1	Modelo de Classificação de Bens (ou Serviços) .....	44
3.1.2	O Modelo do Ciclo de Vida .....	50
<b>3.2</b>	<b>GESTÃO ESTRATÉGICA DE PRODUTOS: CUIDADOS A SEREM TOMADOS</b> .....	53
3.2.1	Simplificação .....	55
3.2.2	Diferenciação .....	55
3.2.3	Custo .....	55
3.2.4	Obsolescência Planejada .....	55
3.2.5	“Trading up” e “Trading down” (ou “Upgrading” e “Downgrading”) .....	56
3.2.6	Diversificação .....	56
<b>3.3</b>	<b>DECISÕES SOBRE A DISTRIBUIÇÃO</b> .....	57
3.3.1	Mercados Pretendidos e Intensidade da Presença .....	57
3.3.2	Estratégias de Segmentação .....	58
3.3.3	Distribuição Direta ou Indireta? .....	59
3.3.4	Nível de Risco Desejado .....	59
3.3.5	Perfil Qualitativo do Sistema .....	60
3.3.6	Nível de Serviços .....	61
<b>3.4</b>	<b>DECISÕES SOBRE O COMPOSTO DE COMUNICAÇÃO</b> .....	62
3.4.1	Aspectos Relevantes da Propaganda .....	65
3.4.2	A Promoção de Vendas .....	68
3.4.3	A Venda Pessoal .....	69
<b>3.5</b>	<b>O PREÇO</b> .....	72
	<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	76

## Capítulo 4

### ESTRATÉGIAS DE PRODUTO

77

GEORGE ROSSI

<b>4.1 A IMPORTÂNCIA DO PRODUTO</b> .....	77
4.1.1 Para o “Mix” de Marketing .....	77
4.1.2 Para a Empresa .....	78
<b>4.2 DEFINIÇÕES</b> .....	79
4.2.1 O Que é Produto .....	79
4.2.2 Definição Conceitual .....	80
4.2.3 O que é Qualidade de Produto .....	82
4.2.4 Definição Operacional .....	83
<b>4.3 NÍVEIS DE PRODUTO</b> .....	87
4.3.1 Nível Fundamental ou Benefício Núcleo .....	88
<b>4.4 CLASSIFICAÇÃO DE PRODUTOS</b> .....	90
4.4.1 Quanto à Durabilidade e Tangibilidade .....	90
4.4.2 Classificação de Produtos Quanto ao Uso .....	91
4.4.3 O Conceito de Risco .....	93
<b>4.5 BENS UTILITÁRIOS X HEDÔNICOS</b> .....	95
4.5.1 Componentes do Produto: o Produto Total .....	98
<b>4.6 DIVERSIFICAÇÃO DE PRODUTOS</b> .....	98
4.6.1 Decisões sobre o “Mix” de Produtos .....	99
4.6.2 Decisões sobre Linha de Produtos .....	99
<b>4.7 ESTRATÉGIAS DE PRODUTO</b> .....	100
4.7.1 Economias de Escala e de Escopo .....	101
4.7.2 Leis Econômicas que Regem a Competição de Produtos .....	105
4.7.3 Complementariedade de Produtos por Tipo de Uso e Ocasão de Uso .....	111
4.7.4 Plataforma de Produtos .....	112
<b>4.8 MARCA</b> .....	115
<b>4.9 EMBALAGEM</b> .....	121
BIBLIOGRAFIA .....	123

## Capítulo 5

### ESTRATÉGIA DE MARCAS

125

TANIA M. V. LIMEIRA

<b>5.1 DEFINIÇÃO DE MARCA</b> .....	126
<b>5.2 HISTÓRIA DAS MARCAS</b> .....	127
<b>5.3 SIGNIFICADO DAS MARCAS PARA OS CONSUMIDORES</b> .....	136
<b>5.4 VALOR DA MARCA</b> .....	140
<b>5.5 ESTRATÉGIA DE MARCA</b> .....	143
5.5.1 Escolha dos Elementos da Marca .....	144
5.5.2 Registro Legal de Marcas .....	146

5.5.3	Hierarquia de Marcas	147
5.5.4	Posicionamento de Marca	153
5.5.5	Valor para a Marca	154
<b>5.6</b>	<b>QUESTÕES</b>	155
<b>5.7</b>	<b>CASO PARA DISCUSSÃO</b>	156
	<b>BIBLIOGRAFIA</b>	157

## Capítulo 6

### ESTRATÉGIA DE VAREJO 159

JURACY PARENTE E LUIZ ARTUR LEDUR BRITO

<b>6.1</b>	<b>A DINÂMICA DA COMPETIÇÃO VAREJISTA</b>	160
6.1.1	Interação entre Vendas, Fatia e Demanda de Mercado	160
6.1.2	Fatores que Determinam a Fatia de Mercado	162
6.1.3	Composto Varejista	162
6.1.4	Fatores que Determinam o Desempenho de uma Loja	163
<b>6.2</b>	<b>PARIDADE, VANTAGEM E DESVANTAGEM COMPETITIVAS</b>	164
<b>6.3</b>	<b>A FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA E A BUSCA DA VANTAGEM COMPETITIVA</b>	167
6.3.1	As Estratégias Genéricas de Custo e Diferenciação	168
6.3.2	Os Recursos como Fonte de Vantagem Competitiva – O Modelo VRIO	171
<b>6.4</b>	<b>A LIDERANÇA – VISÃO E MISSÃO DA EMPRESA</b>	172
6.4.1	As Características da Visão e Missão	173
6.4.2	A Missão e o Alinhamento	175
<b>6.5</b>	<b>ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA NO VAREJO</b>	177
6.5.1	A Administração Estratégica Vista como um Processo	178
6.5.2	Análise SWOT	180
6.5.3	Selecionando os Segmentos de Mercado	183
6.5.4	A Definição das Metas e dos Objetivos	186
	<b>BIBLIOGRAFIA</b>	190

## Capítulo 7

### ESTRATÉGIA DE LOGÍSTICA PARA MARKETING 193

CLAUDE MACHLINE

<b>7.1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	194
<b>7.2</b>	<b>ESTRATÉGIA DE LOGÍSTICA: CONCEITOS GERAIS</b>	194
7.2.1	Estratégia Empresarial e Estratégia Logística	194
7.2.2	Objetivo da Estratégia de Logística	197
7.2.3	Ampliação do Conceito de Logística	201
7.2.4	O Plano de Ação de Logística	203
7.2.5	Plano Estratégico de Logística	203
<b>7.3</b>	<b>ESTRATÉGIA DE INSTALAÇÕES E EQUIPAMENTOS</b>	205
7.3.1	Localização de Depósitos, Armazéns e Centros de Distribuição	205
7.3.2	Grau de Automação dos Equipamentos do CD	216

<b>7.4</b>	<b>ESTRATÉGIA DE TRANSPORTE</b>	219
7.4.1	Check-list de Terceirização	220
<b>7.5</b>	<b>ESTRATÉGIA DE GESTÃO DOS ESTOQUES</b>	220
<b>7.6</b>	<b>ESTRATÉGIA DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO</b>	226
<b>7.7</b>	<b>A ADMINISTRAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE LOGÍSTICA</b>	230
7.7.1	Organização	230
7.7.2	Planejamento	230
7.7.3	Controle	233
7.7.4	Direção	233
7.7.5	Coordenação	233
<b>7.8</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	233
<b>7.9</b>	<b>RESUMO</b>	234
<b>7.10</b>	<b>TERMOS E CONCEITOS IMPORTANTES</b>	234
<b>7.11</b>	<b>QUESTÕES PARA REVISÃO E DISCUSSÃO</b>	235
<b>7.12</b>	<b>CASO</b>	235
<b>7.13</b>	<b>ELABORANDO UM PROJETO</b>	236
	<b>BIBLIOGRAFIA</b>	237

## Capítulo 8

### ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO CORPORATIVA (CORPORATE AFFAIRS) 239

BELMIRO R. S. NETO

<b>8.1</b>	<b>ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO CORPORATIVA</b>	240
<b>8.2</b>	<b>COMUNICAÇÃO CORPORATIVA</b>	240
8.2.1	A Opinião Pública e as Empresas	241
8.2.2	Atividades da Comunicação Corporativa	241
<b>8.3</b>	<b>RESUMO</b>	259
<b>8.4</b>	<b>TERMOS E CONCEITOS IMPORTANTES</b>	260
<b>8.5</b>	<b>EXERCÍCIOS</b>	261
8.5.1	Questões para Revisão e Discussão	261
<b>8.6</b>	<b>CASOS</b>	261
8.6.1	Casos de Comunicação Corporativa	261
	<b>BIBLIOGRAFIA</b>	263

## Capítulo 9

### ESTRATÉGIA PARA PESQUISA MERCADOLÓGICA 265

RICARDO FASTI

<b>9.1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	265
<b>9.2</b>	<b>O PROCESSO DE PESQUISA</b>	268
9.2.1	Definição do Propósito	268
9.2.2	Definição dos Objetivos	269

9.2.3	Estimando o Valor da Informação	270
9.2.4	Desenhando a Pesquisa	272
9.2.5	Implantação	278
9.2.6	Análise dos Dados e Apresentação	278
<b>9.3</b>	<b>CONCLUSÃO</b>	278
<b>9.4</b>	<b>QUESTÕES</b>	279
<b>9.5</b>	<b>CASO</b>	279
	<b>BIBLIOGRAFIA</b>	279

## Capítulo 10

### ESTRATÉGIAS DE PARCERIAS COMPETITIVAS A PARTIR DAS DIMENSÕES DO RELACIONAMENTO COMPRADOR-VENDEDOR 281

NICOLAU ANDRÉ DE MIGUEL

<b>10.1</b>	<b>O RELACIONAMENTO COMPRADOR-VENDEDOR</b>	282
10.1.1	Dimensões do Marketing de Relacionamento	284
<b>10.2</b>	<b>ANÁLISE DE CASO</b>	291
	<b>BIBLIOGRAFIA</b>	294

## Capítulo 11

### A ESTRATÉGIA NA LINGUAGEM DOS NEGÓCIOS 295

ARTHUR RIDOLFO NETO

<b>11.1</b>	<b>VISÃO GERAL DAS ATIVIDADES DE UMA EMPRESA</b>	296
11.1.1	Determinação de Objetivos e Estratégias Corporativas	296
11.1.2	Obtenção de Financiamentos	296
11.1.3	Investimentos	297
11.1.4	Atividades Operacionais	297
<b>11.2</b>	<b>ANÁLISE DE VIABILIDADE DE PROJETOS</b>	298
11.2.1	Técnicas de Análise de Investimentos	301
<b>11.3</b>	<b>INDICADORES FINANCEIROS</b>	303
11.3.1	Indicadores de Atividade	304
11.3.2	Indicadores de Rentabilidade	306
11.3.3	Indicadores de Geração de Caixa	306
11.3.4	Métricas de Geração de Valor	314
	<b>BIBLIOGRAFIA</b>	322

## Capítulo 12

### ESTRATÉGIAS DE MARKETING PARA EMPRESAS DE SERVIÇOS 323

FERNANDO M. SERSON

<b>12.1</b>	<b>DEFINIÇÃO DE SERVIÇOS</b>	324
<b>12.2</b>	<b>IMPORTÂNCIA DO SETOR DE SERVIÇOS NA ECONOMIA</b>	325

<b>12.3</b>	<b>CARACTERÍSTICAS DOS SERVIÇOS</b>	327
12.3.1	Produção e Consumo Simultâneos	327
12.3.2	Nomenclatura nos Serviços	328
12.3.3	Valorização dos Serviços	328
12.3.4	Excelência nos Serviços	328
<b>12.4</b>	<b>CLASSIFICAÇÃO DE SERVIÇOS</b>	328
12.4.1	Quanto ao Tipo de Cliente	329
12.4.2	Quanto à Durabilidade	329
12.4.3	Quanto ao Objeto Empresarial	330
12.4.4	Quanto ao Grau de Interação entre Prestador de Serviço e Cliente	331
<b>12.5</b>	<b>DISTINÇÃO ENTRE PRODUTOS E SERVIÇOS</b>	332
12.5.1	A Intangibilidade Sozinha não Diferencia Produtos e Serviços	332
<b>12.6</b>	<b>ESTRATÉGIAS GENÉRICAS PARA A COMPETITIVIDADE EM SERVIÇOS</b>	334
12.6.1	Diferenciação	335
12.6.2	Liderança Global em Custos	335
12.6.3	Focalização	336
<b>12.7</b>	<b>ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE CAPACIDADE E DE DEMANDA</b>	336
12.7.1	Capacidade de Antecipação à Demanda	337
12.7.2	Capacidade de Acompanhamento da Demanda	337
12.7.3	Gestão da Demanda	340
<b>12.8</b>	<b>QUALIDADE EM SERVIÇOS</b>	341
12.8.1	O Modelo das Cinco Falhas (Gaps) da Qualidade	342
<b>12.9</b>	<b>OS SETE PECADOS EM SERVIÇOS</b>	345
<b>12.10</b>	<b>RESUMO</b>	347
<b>12.11</b>	<b>TERMOS E CONCEITOS IMPORTANTES</b>	348
<b>12.12</b>	<b>QUESTÕES</b>	348
<b>12.13</b>	<b>CASO</b>	349
<b>12.14</b>	<b>ELABORANDO UM PROJETO</b>	350
	<b>BIBLIOGRAFIA</b>	351

## Capítulo 13

### PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS 353

FRANCISCO ROJO

<b>13.1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	354
<b>13.2</b>	<b>AS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS NO BRASIL</b>	354
13.2.1	O Conceito	354
13.2.2	A Importância das Pequenas e Médias Empresas no Mercado Brasileiro	354
13.2.3	As Características dos Pequenos e Médios Empresários	355
13.2.4	As Principais Dificuldades	356
13.2.5	O que Pode Ser Útil para Auxiliar no Negócio	357
<b>13.3</b>	<b>O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORIENTADO PARA O MERCADO</b>	358
13.3.1	A Importância do Planejamento Estratégico	358

13.3.2	A Orientação para o Mercado .....	360
13.3.3	Oferecer Valor ao Cliente .....	360
<b>13.4</b>	<b>O PLANO DE MARKETING .....</b>	<b>361</b>
13.4.1	Sumário Executivo .....	362
13.4.2	Situação Atual de Marketing .....	363
13.4.3	Análise SWOT .....	368
13.4.4	Objetivos .....	370
13.4.5	Estratégia de Marketing .....	371
13.4.6	Plano de Ação .....	373
13.4.7	Implementação .....	374
13.4.8	Controle .....	374
<b>13.5</b>	<b>RESUMO .....</b>	<b>374</b>
<b>13.6</b>	<b>TERMOS E CONCEITOS IMPORTANTES .....</b>	<b>374</b>
<b>13.7</b>	<b>EXERCÍCIOS .....</b>	<b>375</b>
	<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>376</b>
	<b>ÍNDICE DE PROPAGANDAS .....</b>	<b>377</b>
	<b>ÍNDICE REMISSIVO .....</b>	<b>379</b>

---

# EMPREENDEDORISMO ESTRATÉGICO NA CRIAÇÃO E EXPANSÃO DE NEGÓCIOS

OFÉLIA TORRES

## VISÃO GERAL DO CAPÍTULO



Neste capítulo, vamos abordar um dos assuntos mais discutidos em cursos de gestão de negócios – o empreendedorismo – e suas implicações sobre a economia. Veremos que o empreendedorismo tem aplicações não apenas para aqueles que desejam tocar seu próprio negócio, como também para o universo das grandes corporações, o chamado empreendedorismo corporativo. Terminaremos o capítulo com uma visão de vários negócios já desenvolvidos ou com boas perspectivas de desenvolvimento para os empreendedores.

## OBJETIVOS DO CAPÍTULO



- 1 Apresentar as características que diferenciam os empreendedores de administradores tradicionais.
- 2 Discutir o conceito e as características do empreendedorismo corporativo.
- 3 Dar ao leitor a oportunidade de avaliar seu grau de empreendedorismo gerencial.
- 4 Analisar as oportunidades de negócios em empreendedorismo.
- 5 Apresentar as iniciativas recentes de empreendedores.

## 1.1 O EMPREENDEDOR

O impacto do empreendedorismo na economia das nações vem sendo objeto de contribuições do pensamento econômico que ressalta o papel proativo do empreendedor enquanto agente econômico de renovação do segmento empresarial e na geração de processos inovadores. Outras contribuições de natureza social e comportamental valorizam e ampliam as potencialidades e oportunidades empreendedoras para os negócios emergentes e a consolidação progressiva do empreendedorismo corporativo ou intra-empreendedorismo.<sup>1,2</sup>

A criação do negócio próprio ou em redes de parceria, centrado no perfil do empreendedor enquanto agente de destruição criativa, é uma premissa que valoriza o papel proativo das empresas emergentes no cenário socioeconômico de um país pela inovação constante em produtos, processos ou serviços, provocando impactos relevantes na geração de emprego e renda, alavancados por um gerenciamento empreendedor diferenciado do gerenciamento tradicional.<sup>3,4</sup>

Uma síntese das principais características que diferenciam o empreendedor do administrador tradicional são assinaladas no Quadro 1.1.

Há ainda outras visões sobre o potencial empreendedor que acrescentam características culturais mais abrangentes. A inexistência de tradição da família no exercício de atividade empresarial é uma delas e pode se tornar uma barreira cultural a ser transposta pelo empreendedor no momento da criação de um negócio próprio. A emigração talvez explique, também, a cultura empreendedora mais acentuada em países ou regiões receptoras de correntes imigratórias intensas, tais como a prevalência de uma cultura empreendedorística mais acentuada

Quadro 1.1 CARACTERÍSTICAS QUE DIFERENCIAM O EMPREENDEDOR DO ADMINISTRADOR PROFISSIONAL

### PERFIL EMPREENDEDOR

- ◆ Ser inovador empresarial
- ◆ Estar atento a novas oportunidades
- ◆ Assumir riscos calculados
- ◆ Construir patrimônio sólido
- ◆ Ser negociador interna e externamente
- ◆ Persistir na adversidade
- ◆ Exercer papel social importante
- ◆ Manter-se atualizado
- ◆ Acumular e compartilhar experiências
- ◆ Inserir-se em redes de relacionamentos

<sup>1</sup> HISRICH, R. D.; PETERS, M. P. Empreendedorismo. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

<sup>2</sup> DEGEN, R. O empreendedor. São Paulo: Makron Books, 1989.

<sup>3</sup> BRITTO, E; WEVER, L. Empreendedores brasileiros. 4. ed. São Paulo: Saraiva, Negócio Editora, 2003.

<sup>4</sup> DRUCKER, P. F. Inovação e espírito empreendedor. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1986.

em países como os Estados Unidos, Canadá e Brasil. Afinal, emigrar é uma decisão que exige coragem: ao se cortar raízes para reconstruí-las em outra localidade, busca-se intensamente melhorias de condições socioeconômicas em relação à região de origem.

Completando o perfil empreendedor, estudos realizados com cerca de 500 proprietários e dirigentes de empresas familiares norte-americanas de sucesso forneceram o seguinte decálogo de valores e crenças nos negócios:<sup>5</sup>

- realizar benefícios imediatamente;
- atingir a excelência no ramo de negócios;
- continuar a realizar benefícios sempre;
- fornecer um bom serviço ao consumidor antes, durante e no pós-venda;
- gerenciar o serviço de satisfação de consumidores e empresas parceiras;
- estabelecer e manter uma imagem diferenciada da empresa;
- oferecer produtos e serviços de qualidade a preços competitivos;
- manter um clima de trabalho favorável à identidade dos empregados nos negócios;
- desenvolver produtos e serviços vendáveis e rentáveis;
- ser uma fonte de satisfação pessoal para aqueles que trabalham na empresa.

## 1.2 EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO

O empreendedorismo corporativo é uma opção que vem se firmando no cenário de flexibilização estratégica de corporações em unidades de negócios, otimizando recursos financeiros, instalações, conhecimentos e talentos humanos para agilização operacional de inovações e aumento da competitividade no mundo dos negócios, rompendo barreiras do imobilismo que atinge os executivos tradicionais, principalmente em relação a produtos e serviços não consolidados no core business das corporações. É importante ressaltar, porém, que o surgimento do empreendedorismo corporativo é provocado por pressões de natureza social e econômica. Dentre as questões sociais, pode-se ressaltar os resultados pouco convincentes das reestruturações com demissão em massa que conheceram grande parte das corporações. Enxutas, elas perderam o capital humano centrado na experiência, capacitação e identidade com os negócios da corporação, substituindo-o por terceirizações que, na maioria das vezes, não incorporavam esses valores, tendo como primeiro impacto negativo o aumento expressivo de atividades de quarteirização com a coordenação e o controle de atividades terceirizadas. O segundo impacto negativo é a crise de catatonia que se instala no quadro de pessoal remanescente do downsizing que não ousa inovar em novos produtos ou serviços, pois a cultura

<sup>5</sup> TAGIURI, R.; DAVIS, J. A. On the goals of successful family companies. *Family Business Review*, p. 43, Spring 1992.

típica das grandes corporações é conservadora e lenta: aderir irrestritamente às normas, não cometer erros, não fracassar, ficar no seu lugar e proteger a retaguarda.<sup>6</sup> Entretanto, as questões econômicas como a mundialização dos negócios e o surgimento de empresas mais competitivas e empreendedoras vêm exercendo uma pressão constante para a expansão de unidades empreendedoras nas corporações, resultantes de estratégias de fusões e aquisições.<sup>7</sup>

Em sua análise do empreendedorismo corporativo, Pinchot<sup>8</sup> demonstra com clareza que o principal fator inibidor é a visão de curto prazo que levou muitas corporações a proibirem o desenvolvimento de produtos inovadores ou a perdê-los para os concorrentes. É interessante constatar que alguns produtos continuaram a ser desenvolvidos clandestinamente, enquanto outros passaram a ser desenvolvidos por empresas concorrentes de menor porte. Por exemplo, o computador pessoal lançado pela Apple Computer Inc. foi um empreendimento corporativo rejeitado pela Hewlett-Packard.

### 1.2.1 A CONSOLIDAÇÃO DO EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO

A estratégia gradual de consolidação do espaço corporativo empreendedor está ocorrendo com a implementação progressiva de três variáveis básicas: o empreendedor corporativo diferenciado do administrador tradicional, as unidades empreendedoras corporativas de negócios e as avaliações comparadas dessas unidades.<sup>9</sup>

#### Perfil do Empreendedor Corporativo

- Tem autoridade tecnológica consolidada.
- Extrapola as funções e tarefas do cargo.
- Amplia sua empregabilidade interna.
- Amplia sua inserção nos resultados.
- Negocia interna e externamente.
- Exerce gerenciamento compartilhado.
- Conhece o ramo de negócios da corporação.
- Insere-se em redes internas e empreendedoras.
- Gerencia o afinilamento das inovações para resultados.
- Visão endomarketing em treliça.
- Subordinados multifuncionais.

<sup>6</sup> CHANLAT, J. F. Ciências sociais e management: reconciliando o econômico e o social. São Paulo: Atlas, 2002.

<sup>7</sup> BARROS, B. T. Fusões e aquisições no Brasil. São Paulo: Atlas, 2003.

<sup>8</sup> PINCHOT, G. Intrapreneuring. New York: Harper & Row, 1985.

<sup>9</sup> SAINSAULIEU, R. et al. Les mondes sociaux de l'entreprise. Paris: Desclée de Browwer, 1996.

- Empregabilidade interna em equipes.
- Função linha/staff agregada.
- Metas de produção co-geridas.
- Controle e correção simultânea de desvios.
- Avaliação da produtividade individual/equipes.
- Bonificação individual/equipe/resultados.

### Unidades Corporativas de Negócios

- Estratégias de riscos compartilhados com a corporação.
- Ações interativas na constelação de valores da corporação.
- Estrutura de criatividade em treliça.
- Espaço intra-empendedor consolidado.
- Políticas intragerenciais voltadas para os resultados.
- Gestão estratégica da unidade de negócio.
- Autonomia na negociação de preços e de custos.
- Gerenciamento de bonificações individuais/equipes.
- Intercâmbio de informações e novas oportunidades de negócios.

Na avaliação de unidades corporativas de negócios, as corporações empreendedoras estão incluindo parâmetros de avaliação social, produtiva e econômico-financeira em complementação à avaliação exclusivamente comercial no espaço, no tempo e nos níveis de resultados, avaliando as unidades corporativas empreendedoras em sua referência histórica, institucional e externa.

### 1.2.2 EMPRESA REDE NO EMPREENDEDORISMO

Um mito recorrente quando se faz a opção empreendedorística de negócios é o de que o empreendedor possui autonomia total na tomada de decisões e na gestão operacional do próprio negócio, mas a prática empresarial demonstra exatamente o contrário: toda empresa de sucesso é uma empresa rede e, em se tratando de um negócio próprio isolado, essa rede de relacionamentos deve ser construída, inicialmente, com bases sólidas em valores concorrenciais, organizacionais e comportamentais internos.

Para avaliar seu grau de empreendedorismo gerencial, preparamos três exercícios<sup>10</sup> a partir dos quais você poderá refletir sobre os fundamentos operacionais dos valores discutidos.

<sup>10</sup> Adaptados de PERREAULT, Y. G. Un plan d'affaires vers le success. Quebec: Gaëtan Morin Éditeur, 1994. p. 23.

## 1.2.3 EXERCÍCIOS

### Valores Concorrenciais

- 1 Quais são meus consumidores? É importante satisfazê-los?
- 2 Quais são os meus concorrentes? É necessário se informar de forma contínua, ocasionalmente ou não reagir às ações dos concorrentes?
- 3 Qual é a importância com relação à qualidade? É necessário ser o melhor, fazer melhor ou apenas bem?
- 4 Se vou desenvolver um negócio em parceria, qual a relação ganha-ganha entre os parceiros?
- 5 Meu produto ou serviço é facilmente imitável? Quais as barreiras à entrada dos concorrentes? Quais são as ameaças no meu ramo de atividade?
- 6 Qual a importância dada à inovação? É necessário fazer pesquisa e desenvolvimento de novos produtos ou serviços? Intensa ou ocasionalmente?
- 7 Ou é melhor copiar dos concorrentes?
- 8 Quais as áreas prioritárias de inovação em minha empresa: conhecimento, processos, produtos, pós-venda, preservação ambiental?
- 9 Qual a importância dada à imagem da empresa? Dominar o setor? Ser forte, ter influência ou estar no ramo?
- 10 Qual a importância referente à ética nos negócios? É necessário respeitar: clientes, parceiros comerciais e financeiros, fornecedores e a comunidade ou aproveitar-se de toda a boa ocasião em benefício próprio?
- 11 Existe previsão e acompanhamento do volume de vendas e participação da empresa no mercado?
- 12 A empresa mantém redes de relacionamentos com o setor público, comunidades, sindicatos e associações, legisladores, fornecedores? Ocasionalmente ou em caráter permanente?

### Valores Organizacionais

- 1 Qual a importância com relação à competência dos empregados? É necessário desenvolvê-la e se assegurar que ela reforce o diferencial competitivo da empresa ou buscar no mercado externo novas competências sempre que necessário?
- 2 Que tipos de investimentos são realizados na formação e requalificação dos empregados? Existe definição escrita por cargos e funções: natureza do trabalho, tarefas típicas e qualificações necessárias?

- 3 Que tipos de investimentos existem em saúde ocupacional e segurança do trabalho?
- 4 Que fatores são privilegiados na avaliação dos empregados: assiduidade, pontualidade, lealdade, experiência, eficiência, produtividade?
- 5 Que fontes de informação são utilizadas para a política salarial?
- 6 A empresa promove atividades de lazer e integração na comunidade?
- 7 É necessário definir e rever atividades e procedimentos ou basta apenas transmitir ordens por instruções verbais?
- 8 Qual a importância dada à eficiência das operações?
- 9 É necessário otimizar o valor agregado por atividades ou minimizar os custos: de forma contínua, ocasionalmente ou somente se existe crise?
- 10 São computadas nos custos operacionais: paralisação de máquinas e de equipamentos para reparos e da capacidade ociosa instalada? Existe controle de giro de estoques?
- 11 Qual a importância referente à rentabilidade dos negócios? É necessário ser muito rentável ou ser apenas rentável a longo, médio ou curto prazos?
- 12 Existe capacidade de autofinanciamento?
- 13 Qual o limite estabelecido para taxas de inadimplência da empresa e dos consumidores?
- 14 Existe uma política transparente de preços à vista e a prazo?
- 15 A empresa recorre a factoring? Financiamentos? Investimentos em capital de risco? Sócios capitalistas?
- 16 Que importância se dá a mudanças econômicas, sociais, políticas e de mercado?
- 17 É importante acompanhar e preparar-se para adaptações continuamente, em períodos de crise ou continuar como está para ver como é que fica?
- 18 É também importante manter transparência nos registros contábeis e transações comerciais?
- 19 E em relação aos encargos sociais e tributários?
- 20 A empresa participa de alguma rede de fomento ou de negócios no desenvolvimento de propostas coletivas para melhoria contínua da política tributária ou apenas lamenta isoladamente o peso excessivo dos encargos sociais e tributários?

### Valores Comportamentais

- 1 Qual a importância atribuída às necessidades dos empregados? É necessário favorecer sentimentos de identidade, de auto-estima e de atualização profissional?

- 2 Preocupa-se com a qualidade de vida no trabalho ou se restringe apenas à política de remuneração?
- 3 Qual a importância atribuída ao trabalho em equipe? É necessário favorecer a comunicação e a colaboração ou acirrar o individualismo?
- 4 Qual a importância atribuída à ética no trabalho? É preciso favorecer a honestidade e a equidade nas relações interpessoais ou encorajar o oportunismo? Coibir o assédio moral ou estabelecer canais transparentes de dissuasão em treliça?
- 5 Qual a importância que se dá à remuneração dos empregados? É necessário estabelecer-se um sistema de participação nos lucros, de prêmios de produtividade?
- 6 Remunerar melhor os empregados, com base em critérios objetivos de produtividade ou sub-remunerá-los?
- 7 Que tipos de indicadores de avaliação social são utilizados?
- 8 Greves, bloqueios, paralisações? Acidentes de trabalho, licenças, atrasos, absenteísmo, rotatividade interna e externa?

Os fatores aqui apresentados não esgotam toda a constelação de valores na gestão empreendedora de negócios, mas enfatizam a necessidade de se ter regras e práticas que correspondam à maneira de ser na empresa: na obtenção de contratos, na forma de contratação dos empregados ou de elogiá-los, de impor disciplina e manter sua identidade, na fidelização dos consumidores, na utilização de equipamentos e instalações, na supervisão de contas dos clientes, na obtenção de créditos ou na sua concessão, de fazer compras e de controlar giro de estoque, ou seja, todas as regras e todas as práticas são o reflexo dos valores e das crenças veiculadas em todos os níveis da empresa. A melhoria contínua da satisfação do consumidor, a observação de tendências e a flexibilização do tempo de trabalho são pré-requisitos primordiais na gestão empreendedora dos negócios.

#### 1.2.4 MELHORIA CONTÍNUA DA SATISFAÇÃO DO CONSUMIDOR

Pode-se introduzir melhoria em qualquer produto ou serviço. O processo de destruição criativa de Schumpeter conduz muitos empreendedores a criarem negócios semelhantes aos já existentes, introduzindo melhorias tecnológicas, com a utilização de novas matérias-primas ou processos mais aperfeiçoados, agregando mais valor na sua utilização ou melhorando a satisfação dos consumidores.

A insatisfação dos consumidores com a qualidade dos produtos ou serviços, com a assistência técnica pós-venda, com o não-cumprimento de prazos de entrega, com a ausência quase total de preços à vista diferenciados de preços parcelados a prazo, com a excessiva concentração de ofertas de bens e serviços em grandes cidades e algumas regiões constituem excelentes oportunidades de negócios, isolados ou em redes, mantendo o consumidor satisfeito e reduzindo-se os riscos

conhecidos de perda de competitividade de produtos, serviços, marcas e mesmo o encerramento precoce de empresas.

Por exemplo, a demanda reprimida por serviços de infovia ainda apresenta excelentes nichos de expansão em cidades de médio porte ou novas fronteiras agrícolas. A oferta de produção de energias alternativas é outro excelente nicho de mercado para novos negócios que ainda permanece pouco explorado.

### 1.2.5 OBSERVAÇÃO DE TENDÊNCIAS

O empreendedor acompanha atentamente as tendências e os ciclos de negócios no ambiente macroeconômico, antecipando-se aos ciclos favoráveis e minimizando as surpresas, permanecendo conectado a fontes de relacionamentos diretos e indiretos no seu ramo de negócios. A seguir, são apresentadas algumas tendências às quais os empreendedores devem prestar atenção.

- Governos.
- Centros de desenvolvimento tecnológico.
- Empresas concorrentes, fornecedoras, parceiras.
- Mercados regionais e locais.
- Entidades de classe e associações.
- Infovias e mídia especializada.
- Mundialização dos negócios.
- Consumidores finais.

A mundialização dos negócios, por exemplo, não se restringe à ênfase exclusiva na exportação de bens ou serviços, como propaga a literatura triunfante sobre a globalização, mas está inserida em um contexto de redes de negócios com valores agregados em cada etapa do processo produtivo envolvendo: importação, exportação, representação, logística local, regional, internacional e assistência técnica pós-venda.

### 1.2.6 FLEXIBILIZAÇÃO DO TEMPO DE TRABALHO

O fator sazonalidade, por exemplo, é observado mesmo em negócios de ciclo vital único, pois não ocorre na prática comercial o escoamento linear de produtos ou de prestação de serviços, verificando-se as oscilações semanais e mensais de vendas. Em alguns ramos de negócios os ciclos produtivos se repetem em intervalos mais ou menos regulares, como no agribusiness. A indústria de confecção, por exemplo, acompanha as tendências de tecidos, da moda e das estações do ano. A vanguarda da moda com suas coleções, antecipando as tendências de cada estação, consolida a preferência dos consumidores.

A sazonalidade gerenciada exige flexibilizações do tempo de trabalho: externa, interna, vertical, horizontal ou difusa. Essas flexibilizações já vêm ocorrendo com respaldo em uma legislação social mais avançada em diversos países, oferecendo a empreendedores, empregados e entidades de classe inúmeras alternativas para a implantação de políticas de empregabilidade negociada.<sup>11</sup>

### 1.3 OPORTUNIDADES DE NEGÓCIOS NO EMPREENDEDORISMO

Abordamos, a seguir, algumas oportunidades de negócios em uma perspectiva empreendedorística de criação e/ou expansão do posicionamento de negócios, sem esgotar todas as oportunidades que se colocam para empreendedores em negócios próprios ou corporativos.

#### 1.3.1 ESPORTES E ATLETISMO

As oportunidades de negócio baseadas em esportes e atletismo oferecem excelentes espaços de mercado que acompanham as transformações sociais, econômicas e culturais no Brasil. Empreendimentos como a criação de academias, centros poliesportivos, clubes de futebol, formação de atletas, organização de competições esportivas, pelas dimensões da demanda reprimida nesse segmento empresarial justificam até a criação de escolas técnicas para a formação de técnicos e tecnólogos. Esportistas de sucesso estão direcionando sua experiência para atividades empresariais nesse ramo, criando, por exemplo, fundações com objetivos definidos na área de reinserção social de adolescentes e formação de atletas.

#### 1.3.2 TURISMO, CULTURA E LAZER

Colocado em um contexto de mundialização dos negócios, turismo, lazer e cultura constituem excelentes nichos para o empreendedorismo com a pulverização e diversificação de oportunidades em turismo receptivo e emissivo e ampliação dos nichos turísticos brasileiros em negócios, ecoturismo, eventos culturais, competições, futebol e carnaval. O turismo interno também é um nicho a ser explorado e ampliado.

#### 1.3.3 TERCEIRIZAÇÃO PROFISSIONAL

As reestruturações com o objetivo de aumentar a competitividade nacional e internacional das corporações reduziram o quadro de executivos, com o duplo engajamento da estrutura vertical e horizontal, enquanto a adoção de novas tecnologias de produção, baseadas na automação, reduziu sensivelmente o quadro de pessoal técnico e operacional.

<sup>11</sup> TÓRRES, O. L. S. Empregabilidade negociada. São Paulo: Atlas, 2002.

Portanto, um expressivo número de pessoas com experiência e qualificação profissional foi colocada no mercado de trabalho aberto. Nesse contexto, estão sendo criadas empresas de prestação internacional de serviços profissionais especializados em países com carência de executivos com grande experiência e formação nos mais diversificados ramos de negócios nacionais e internacionais.

Para os profissionais de nível médio, as perspectivas de criação de empresas de teletrabalho e outras formas de trabalho a distância aparecem como alternativas para a criação de empreendimentos terceirizados para a mão-de-obra temporária, garantindo-lhes, entre outras vantagens, uma situação continuada de empregabilidade e maior força nas negociações das condições e qualidade de vida no exercício de atividades relacionadas com o trabalho a distância.

Pode-se introduzir, também, melhorias em empreendimentos com terceirização, substituindo-se a improvisação caótica e descontínua das agências de recrutamento, cujo único serviço fornecido é a conexão entre a demanda e a oferta com o recolhimento da taxa de encaminhamento para entrevistas. A prestação de serviços personalizados em domicílio, tais como serviços de entrega, transportes, cuidados com saúde e reeducação funcional, acompanhantes em viagens, mordomos, governantas, copeiros, jardineiros e cozinheiros, pode ter um diferencial competitivo quando os prestadores de serviços recebem formação continuada e o consumidor final é objeto de uma atenção pós-venda.

#### 1.3.4 "AGRIBUSINESS"

O Brasil dispõe de fronteiras agrícolas em expansão: Mato Grosso, Amazonas, Pará, Rondônia e Acre, para citar somente algumas que, no seu processo de desenvolvimento, carecem de quase tudo. Nessas fronteiras, o potencial empreendedor pode iniciar praticamente todo tipo de negócio comum nos grandes centros urbanos, como São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte, e desenvolvê-lo vertiginosamente, com o fantástico crescimento dessas regiões. Para aqueles que têm o espírito de Bandeirantes dos velhos desbravadores do sertão, há possibilidade de se fazer fortuna com os negócios que, nas regiões mais desenvolvidas, não passariam de mais um concorrente entre muitos.

A demanda insatisfeita para produtos ou serviços correntes é bastante expressiva e o nicho de lançamento simultâneo nacional de outros produtos ou serviços, como a TV a cabo e a telefonia, exigem a presença local de empreendimentos terceirizados. No agribusiness destacam-se as oportunidades de negócios diretos ou em redes de parcerias por todo o segmento da cadeia produtiva: granjas, criatórios, sementeiras, implementos e equipamentos, logística, biotecnologia, importação e exportação.

#### 1.3.5 AQUISIÇÃO E TRANSMISSÃO DE EMPRESAS

Raramente mencionada em publicações sobre a criação de novos empreendimentos, a aquisição de empresas, ou a venda e/ou a compra de um fundo de negócio, é uma oportunidade recorrente. Existe até o hábito de se criar um negócio, "es-

quentar o ponto”, fidelizar uma clientela e, posteriormente, vender o ponto comercial “esquentado”. No ramo de padarias, por exemplo, a comercialização de fundos de negócio é muito mais freqüente que a criação de novos negócios.

Esse exemplo generaliza-se em outros negócios nos quais a fidelidade geográfica do cliente pode constituir um valor agregado importante. Por esse motivo, os planos de negócios para vender e comprar empreendimentos de pequeno e médio portes, bem como bolsas de compra e venda de negócios, são bastante correntes em nossos dias. Nesse contexto, a sucessão insere-se como um evento comercial programável e não uma catástrofe inevitável de um negócio em decadência.

### 1.3.6 INFOVIAS

Empreendimentos proativos, voltados para redes abertas de fomento e integração, podem transformar o perfil e estabelecer um diferencial competitivo por ramo de atividade. A opção pela utilização de redes de informação terceirizadas apresenta resultados satisfatórios não só no compartilhamento de despesas operacionais, como também no acesso a inovações tecnológicas, redução de custos em pesquisa básica e aplicada na busca permanente do diferencial competitivo de marcas e produtos.

### 1.3.7 SUBSTITUIÇÃO DE MATERIAIS

O esgotamento ou a elevação excessiva de preço de materiais tradicionais, a substituição de importação, as normas nacionais e internacionais restritivas ao uso de produtos tóxicos ou lesivos ao equilíbrio ambiental geram inúmeras oportunidades de negócios para empreendedores com formação tecnológica.

### 1.3.8 LOGÍSTICA REVERSA

Atualmente, reciclamos metais, papel, plásticos e garrafas de vidro, mas o campo é vastíssimo, e muitas oportunidades de empreendimentos podem surgir, simplesmente trazendo para o Brasil o que já é feito em outros países ou inovando na logística reversa de compostos orgânicos, por exemplo, onde a abundância dos resíduos agrícolas – bagaço de cana e farelos de casca de cereais e outros produtos vegetais – começa apenas a ser beneficiada. A logística reversa é, também, uma oportunidade de negócios em rede: a recuperação, transformação e revenda de produtos e resíduos, com resultados financeiros significativos, têm retorno social elevado na geração de empregos e renda.

Dois exemplos de logística reversa, uma industrial e outra agrícola, nos permitem ilustrar essa nova tendência no Brasil. Em Campinas, um grupo de pesquisadores desenvolveu tecnologia para fabricar móveis para jardins e terraços a partir do lixo de embalagens Tetra Pak, que é um lixo não-degradável. No Norte do País, já são produzidos estofamentos para veículos a partir da reutilização da casca de coco babaçu.

## 1.4 OBSERVAÇÕES FINAIS

A opção empreendedorística de negócios próprios em redes de parcerias e intra-empresendimentos envolve riscos calculados, persistência na adversidade, informações atualizadas, acompanhamento de tendências e participação proativa no cenário socioeconômico mundial, nacional e local.

Finalizamos este capítulo relacionado as iniciativas recentes de empreendedores, intra-empresendimentos e agências de desenvolvimento na criação de novos negócios.

- 1 Refeições para grupos com entrega e serviço de copa e garçom em domicílio.
- 2 Restaurantes slow food.
- 3 Festivais de culinária regional.
- 4 Bares ou restaurantes temáticos.
- 5 Redes de cyber via em cidades de pequeno e médio portes.
- 6 Centro de formação alternada para certificação profissional.
- 7 Cursos de formação continuada in company.
- 8 Empresa de inserção e reinserção profissional de executivos.
- 9 Locação de veículos para executivos.
- 10 Agência de serviços profissionais de saúde em domicílio.
- 11 Portal para ecoturismo.
- 12 Empresa de eventos e confraternizações.
- 13 Empresas de motoboys para empresas e particulares.
- 14 Agência de detetives privados.
- 15 Agência de ambulâncias e helicópteros para o atendimento de urgência.
- 16 Empresa de profissionais para o gerenciamento do lar.
- 17 Centro de cultura estética e meditação.
- 18 Rede de livrarias universitárias e ou temáticas.
- 19 Rede de distribuidor automático de tickets de estacionamento.
- 20 Rede de armazenagem e distribuição de produtos perecíveis.
- 21 Criação e hotelaria para animais domésticos.
- 22 Seguro saúde para animais de pequeno porte.
- 23 Agência de promoção e consultoria imobiliária.
- 24 Agência de organização de viagens temáticas.

- 25 Reparação e conservação de residências e condomínios residenciais.
- 26 Rede para camping-caravana.
- 27 Pousada ecológica em rede.
- 28 Agência de alojamentos em domicílios.
- 29 Condomínios residenciais com prestação de serviços em domicílio.
- 30 Business center.
- 31 Tradutores e intérpretes para eventos e visitas técnicas.
- 32 Trabalho temporário para executivos internacionais.
- 33 Bolsa de compra, venda e sucessão de negócios.
- 34 Clusters industriais de alta tecnologia.
- 35 Observatório de negócios para executivos.
- 36 Conservação, limpeza e manutenção especializada.
- 37 Objetos publicitários.
- 38 Captação de patrocinadores esportivos e culturais.
- 39 Transportes para executivos em regiões metropolitanas.
- 40 Informatização de bibliotecas e acervos particulares.
- 41 Editoração virtual para autores autônomos.
- 42 Telemarketing.
- 43 Editoração de jornais e revistas de distribuição comunitária.
- 44 Marketing esportivo.
- 45 Logística reversa em mobiliário e eletrodoméstico.
- 46 Paisagismo e espaços verdes abertos.
- 47 Decorações e floricultura em domicílios.
- 48 Multimídia.
- 49 Unidades de negócios satelitizadas.
- 50 Ecoturismo.
- 51 Cultivo de flores tropicais e arranjos para exportação.
- 52 Organizações não-governamentais para reinserção socioeconômica.
- 53 Marketing político.
- 54 Entretenimento sociocultural.
- 55 Gestão de atividades esportivas.

- 56 Quadras poliesportivas em rede.
- 57 Sistemas de proteção de informações informatizadas.
- 58 Investimentos em capital de risco.
- 59 Gestão de propriedades rurais.
- 60 Cooperativa de trabalho para os empregados rurais.
- 61 Associação de preservação ambiental localizada.
- 62 Escola tecnológica em turismo.
- 63 Associação de artesãos exportadores.
- 64 Captação em investimentos agroindustrial.
- 65 Atendimento emergencial automotivo.
- 66 Segurança financeira em cartões de crédito e créditos futuros.
- 67 Arbitragem trabalhista.
- 68 Galeria de arte, exposições culturais e leilões.
- 69 Confeção com rede de franquias de comercialização.
- 70 Concessionária de venda e revenda de veículos multimarca.
- 71 Softwarehouse em telecomunicação digital.
- 72 Agência de teletrabalho.
- 73 Binacional em joint venture.
- 74 Representação, distribuição comercial e pós-venda.
- 75 Distribuição e logística para varejo de material de construção.
- 76 Participação consorciada modular.
- 77 Agência de desenvolvimento local sustentado.
- 78 Condomínio de empresas.
- 79 Incubadora aberta de empresas.
- 80 Promotores de visitas temáticas em grupo.
- 81 Logística reversa de recuperação e revenda de equipamentos agrícolas.
- 82 Intra-empresendimentos em redes de negócios.
- 83 Franquia de educação a distância.
- 84 Apicultura em parceria com produtores de cítricos.
- 85 Avicultura em parceria com a indústria alimentícia.
- 86 Ovinocultura em parceria com distribuidores.

- 87 Caprinocultura para desenvolvimento local sustentado.
- 88 Sistemas produtivos microrregionais.
- 89 Logística reversa para produção de biocombustível.
- 90 Cooperativa de produtores artesanais.
- 91 Cluster agroindustrial.
- 92 Corredores logísticos intermodais para exportação.
- 93 Operadora turística internacional.
- 94 Agência turística.
- 95 Rede revendedora de automóveis multimarca.
- 96 Roteirização e rastreamento de veículos de carga.
- 97 Observatório socioeconômico de desenvolvimento local.
- 98 Rastreamento e prevenção de roubo de veículos particulares.
- 99 Segurança pessoal e segurança empresarial.
- 100 Gestão de pós-vendas.

## BIBLIOGRAFIA



- BARROS, B. T. Fusões e aquisições no Brasil. São Paulo: Atlas, 2003.
- BRITTO, F.; WEYER, L. Empreendedores brasileiros. 4. ed. São Paulo: Saraiva Negócio Editora, 2003.
- CHANLAT, J. F. Ciências sociais e management: reconciliando o econômico e o social. São Paulo: Atlas, 2002.
- DEGEN, R. O empreendedor. São Paulo: Makron Books, 1989.
- DRUCKER, P. F. Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1986.
- HISRICH, R. D.; PETERS, M. P. Empreendedorismo. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- PERREAU, Y. G. Un plan d'affaires vers le succès. Québec: Gaëtan Morin Éditeur, 1994.
- PINCHOT, G. Intrapreneuring. New York: Harper & Row, 1985.
- SAINSAULIEU, R. et al. Les mondes sociaux de l'entreprise. Paris: Desclée de Browwer, 1996.
- TAGIURI, R.; DAVIS, J. A. On the goals of successful family companies. Family Business Review, Spring 1992.
- TÔRRES, O. L. S. Empregabilidade negociada. São Paulo: Atlas, 2002.

# A DENSA FLORESTA DA ESTRATÉGIA E A SUA ESSÊNCIA

IBERÊ ARCO E FLEXA

## VISÃO GERAL DO CAPÍTULO



A orientação mercadológica tem seus fundamentos na estratégia da empresa. Isso quer dizer que a estratégia mercadológica se subordina à grande estratégia da empresa. De fato, a estratégia mercadológica é apenas uma parte – importante, é verdade – da estratégia empresarial.

Neste capítulo, vamos tratar de estratégia, definindo-a da melhor forma possível. Depois, vamos discorrer sobre algumas visões diferentes do tema, mencionando, para isso, algumas das principais escolas que tratam da estratégia com abordagens bastante distintas. São essas hoje quase incontáveis abordagens e variações tanto teóricas como práticas que serviram de inspiração ao título deste capítulo.

A seguir, vamos focar a essência da estratégia, no nível de uma empresa individual ou de uma unidade de negócios sob uma organização diversificada. Aqui é possível ter uma visão da estratégia empresarial, em todos os seus subcomponentes.

Como este é um livro-texto voltado para o marketing, importa destacar o papel do plano de marketing dentro da estratégia da organização. Veremos que o plano de marketing é um dos subcomponentes da estratégia empresarial maior e se insere dentre os diversos planos setoriais que são desenvolvidos dentro do contexto da implementação estratégica.

## OBJETIVOS DO CAPÍTULO



- 1 Discutir os elementos e o sentido da estratégia empresarial.
- 2 Definir estratégia a partir da perspectiva de vários autores.
- 3 Apresentar uma visão sobre estratégia.
- 4 Discutir cada um dos elementos que fazem parte dessa visão estratégica.

## 2.1 O SENTIDO DA EMPRESA

Uma empresa nasce de uma idéia. Alguém, por ideal ou mesmo apenas por necessidade, concebe mentalmente os contornos de um negócio que possa lhe trazer lucros e garantir sua sobrevivência, ou, com sorte, a sua fortuna.

Essa idéia é estimulada pela percepção de uma oportunidade de mercado. Às vezes, isso ocorre de forma meramente intuitiva. Por vezes, o estímulo vem por uma cópia de algo existente em outro mercado. Outras vezes, as oportunidades são rastreadas por algum tipo de método analítico, e isso ocorre normalmente em organizações já bem-estabelecidas. Mas, qualquer que seja o caminho, o embrião de uma empresa é sempre uma idéia: algum produto ou serviço que possa ser vendido para alguém disposto a pagar por isso e assim gerar receitas para o empresário.

Usando termos bem comuns: a empresa começa a nascer quando um empreendedor tem na cabeça uma idéia e o objetivo de ganhar dinheiro com ela. Uma vez persuadido de que a idéia é viável, o empreendedor trata de colocá-la em ação para realizar da melhor forma o seu objetivo. Assim, temos os três elementos embrionários de uma estratégia empresarial: 1) o que eu vou fazer; 2) para que vou fazer; e 3) como vou fazer. O primeiro refere-se à idéia; o segundo, ao objetivo; e, o terceiro, à ação.

Estratégia não é, pois, apenas a concepção do negócio e a definição de rumos e objetivos; ela é também o meio pelo qual ligamos a idéia aos objetivos. Engana-se aquele que concebe o estrategista apenas como um ser capaz de ter visões diferenciadas, de conceber grandes idéias e de colocar grandes objetivos. Tão importante quanto isso é fazê-los acontecer, e isso é a ação, ou implementação. Aliás, dificilmente podemos pensar em alguém capaz de conceber uma estratégia de negócios, perfeita e acabada, de antemão: a estratégia surge e se aperfeiçoa a partir de um processo interativo, de múltiplas etapas de aprendizagem.

Quando implementa a sua idéia, o empreendedor cria a sua empresa. Tira-a do mundo das idéias e a coloca no mundo da ação. E, a partir daí, ele aperfeiçoa a própria idéia e a empresa com base em um processo dinâmico de aprendizagem.

O sentido da empresa é sempre o mesmo. Tomamos aqui o termo sentido como rumo, um sentido de direção.

Inicialmente, ela tem o sentido de sobreviver e, a seguir, o de se desenvolver e crescer. Isso não quer dizer que uma empresa tenha de crescer, sempre! Às vezes, uma boa estratégia recomenda um encolhimento, uma redefinição de foco, para que a empresa se aprume sobre os novos fundamentos; mas, depois disso, ela retoma o sentido do desenvolvimento e do crescimento. O estado natural de um organismo vivo é o desenvolvimento, a renovação, o crescimento. Um organismo vivo que não se desenvolva e não se renove acaba por se atrofiar, por se esclerosar, e acaba morrendo. Assim também acontece com a empresa, que é um organismo vivo. O terceiro sentido fundamental é o de alcançar vantagens competitivas sobre os competidores que lhe garantam um desempenho superior. E, o quarto sentido mostra que, por ter desempenho superior, é

capaz de atrair investimentos que lhe garantam a sustentabilidade do seu desenvolvimento. Assim:

- 1 sobreviver;
- 2 desenvolver-se e crescer;
- 3 alcançar vantagens competitivas;
- 4 tornar-se uma boa alternativa de investimento de capital.

Ora, se esse é o sentido de uma empresa, é também o papel da estratégia empresarial.

## 2.2 O QUE É ESTRATÉGIA?

O termo estratégia tem sua origem infastavelmente ligada à guerra, às campanhas militares. A palavra é derivada do grego, *strategia*, e significa “qualidade e habilidades do general”.<sup>1</sup> Ao tempo de Péricles (450 a.C.), o grande estrategista de Atenas, o termo passou a significar também habilidades gerenciais (administração, liderança, oratória, poder).<sup>2</sup>

A partir desse fundamento, vamos buscar a conceituação original em dois importantes autores que escreveram sobre a guerra: Sun-Tzu e Carl Von Clausewitz.

Sun-Tzu viveu há cerca de 2.500 anos na China, mais ou menos na época do grande filósofo Confúcio. Ele foi um especialista em estratégia militar e deixou um importante legado de princípios que foram aplicados por exércitos asiáticos. Esse conjunto de princípios tem sido, hoje, empregado ao mundo dos negócios.<sup>3</sup>

A abordagem conceitual de Sun-Tzu aponta para a estratégia como algo que seja sumamente refletido, deliberado e planejado pela nação, antes de sua implementação.

“A guerra é o aspecto mais importante da sobrevivência da nação. É o caminho da existência e da não existência.” Da mesma forma, uma boa atuação no ambiente competitivo determina a sobrevivência de uma organização empresarial.

Antes de iniciar a guerra os vencedores fazem estimativas em seus templos. Eles consideram tudo. Os vencidos também fazem previsões antes da guerra, mas não levam tudo em consideração. As previsões completas geram a vitória; as incompletas, o fracasso.

As estimativas corretas, precisas e um bom plano de ação são comumente identificados com uma boa estratégia empresarial.

<sup>1</sup> SERRA, F.; TORRES, M. C. S.; TORRES, A. P. Administração estratégica: conceitos. Roteiro prático. Casos. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2003.

<sup>2</sup> EVERED, R. Citado por MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. O processo da estratégia. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

<sup>3</sup> KRAUSE, D. G. Sun-Tzu: a arte da guerra para executivos. São Paulo: Makron Books, 1997.

“A melhor maneira de fazer uso da força militar é conquistar um país inteiro; destruir o país é pior.” Assim também, no mundo dos negócios, não queremos destruir os concorrentes; nos dias de hoje, competimos com e não contra os concorrentes. Não queremos destruir os concorrentes: queremos alcançar vantagem competitiva sobre eles.

“O verdadeiro guerreiro é aquele que vence a guerra obrigando o inimigo à rendição sem combate. A melhor estratégia militar, portanto, é utilizar um posicionamento superior.” Na empresa, esse posicionamento superior se identifica com mais recursos, mais capacidade competitiva, melhor estratégia, enfim.

Desse modo, Sun-Tzu nos falou sobre: sobrevivência, vantagem competitiva, previsões detalhadas e planejamento meticuloso. Essa é a concepção do autor sobre a estratégia.

Carl Von Clausewitz (1780-1831), um general prussiano que era mais um filósofo da guerra que um soldado, viveu durante o conturbado período das guerras napoleônicas e ocupou, por muitos anos, a direção da Academia Militar de Berlim. Entre 1816 e 1831, escreveu o livro *Vom Kriege* (Da Guerra),<sup>4</sup> o qual veio a se tornar um dos textos clássicos sobre o tema.

Em Von Clausewitz lemos: “A estratégia é a utilização do combate para atingir a finalidade da guerra. O verdadeiro objetivo do combate consiste em aniquilar ou vencer o adversário”.

Esse autor nos mostra a diferente natureza da estratégia militar em relação à estratégia empresarial: aquela fala em aniquilar o adversário; esta, em obter vantagens competitivas. “A estratégia tem de fixar uma finalidade para o conjunto do ato de guerra. Quer dizer: estabelecer o plano de guerra e determinar, em função do objetivo, uma série de ações que a ele conduzem.”

Von Clausewitz enfatiza a necessidade de estrita vinculação entre o objetivo desejado e as ações que a ele conduzem como parte essencial da estratégia.

Grande parte das decisões se assenta sobre suposições que nem sempre se realizam, e grande parte dos detalhes não pode ser prevista antecipadamente. Daí resulta que a estratégia tem que acompanhar o exército no campo de batalha para que se façam as modificações que se impõem incessantemente.

Aqui Von Clausewitz menciona as suposições e previsões que devem ser feitas antes de traçar uma estratégia, mas lança luz sobre a necessidade permanente de ajustes, o que implica caráter de aprendizado de campo que está na essência da estratégia. O autor também fala sobre objetivos claros, estrita conexão entre as ações e os objetivos e ações que se ajustam por meio do aprendizado de campo.

Focando agora o ambiente da estratégia empresarial, vamos definir o termo a partir de algumas diferentes contribuições.

Wright, Kroll e Parnell definem estratégia como “os planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização”.<sup>5</sup> Essa definição tem similaridade com a abordagem de Sun-Tzu, no sentido de que a estratégia é antes de tudo um plano.

<sup>4</sup> VON CLAUSEWITZ, C. Da guerra. São Paulo: Martins Fontes, 1979.

<sup>5</sup> WRIGHT, P.; KROLL, J. K.; PARNELL, J. Administração estratégica: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

Quinn define estratégia como “o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüência de ações de uma organização em um todo coerente”.<sup>6</sup> A definição de Quinn abre a possibilidade de que a estratégia não seja somente um plano, mas também um padrão de procedimentos e ações, o que implica que não seja algo deliberadamente engendrado, porém pode ser inferido a posteriori a partir da prática das organizações. Nesse sentido, Quinn se aproxima de Von Clausewitz, quando este recomenda que a estratégia vá para o campo de batalha e seja ajustada em tudo aquilo que não pôde ser previsto.

Mintzberg<sup>7</sup> associa à estratégia diferentes conotações, ou como o autor definiu, os cinco Ps da estratégia: 1) a estratégia é um plano, um “tipo de ação conscientemente engendrado, um conjunto de diretrizes para lidar com situações de negócios”; 2) a estratégia pode ser um pretexto, ou seja, “uma manobra específica com a finalidade de enganar o concorrente ou competidor”; 3) a estratégia é um padrão de ações da empresa. É evidenciada pela consistência no comportamento, quer seja pretendida ou não; 4) a estratégia é uma posição, no sentido de que a organização tem uma posição no ambiente, e a estratégia é a “forma de mediação, ou harmonização, entre a organização e seu ambiente, isto é, entre os contextos interno e externo”; 5) a estratégia é uma perspectiva enraizada na maneira de a organização ver o mundo. Assim, “a estratégia está para a organização, como a personalidade está para o indivíduo”.

Ainda, para Mintzberg:

- 1 Como plano, a estratégia trata de como os líderes tentam estabelecer orientação para as organizações, para direcioná-las em determinados modos de atuação.
- 2 Como pretexto, a estratégia nos leva para o campo da concorrência direta, no qual ameaças e estratégias e uma série de outras manobras são empregadas para obter vantagens.
- 3 Como padrão, a estratégia enfoca a ação, lembrando-nos de que o conceito é vazio se não levar em conta o comportamento consistente.
- 4 Como posição, a estratégia nos encoraja a visualizar as organizações em seu ambiente competitivo: como encontram suas posições e como se protegem a fim de enfrentar a concorrência.
- 5 Como perspectiva a estratégia levanta a questão de como as intenções se difundem por meio de um grupo de pessoas para se tornar compartilhada como normas e valores, e como padrões de comportamento se tornam integradas no grupo.

<sup>6</sup> QUINN, J. B. *Strategies for change: logical incrementalism*. USA: Richard D. Irwin, 1980.

<sup>7</sup> MINTZBERG, H.; QUINN, J. B., 2001.

## 2.3 UMA DEZENA DE CONCEPÇÕES DE ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Não há apenas uma maneira de abordarmos o tema estratégia empresarial. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel<sup>8</sup> elaboraram um vasto estudo abrangendo nada menos que dez escolas de estratégia:

- 1 Escola do Design: a formação da estratégia como um processo de concepção.
- 2 Escola de Planejamento: a formação de estratégia como um processo formal.
- 3 Escola de Posicionamento: a formação de estratégia como um processo analítico.
- 4 Escola Empreendedora: a formação de estratégia como um processo visionário.
- 5 Escola Cognitiva: a formação de estratégia como um processo mental.
- 6 Escola de Aprendizado: a formação de estratégia como um processo emergente.
- 7 Escola de Poder: a formação de estratégia como um processo de negociação.
- 8 Escola Cultural: a formação de estratégia como um processo coletivo.
- 9 Escola Ambiental: a formação de estratégia como um processo reativo.
- 10 Escola de Configuração: a formação de estratégia como um processo de transformação.

Cada uma dessas escolas é formada por autores que adotam uma linha de concepção diferente a respeito da estratégia empresarial. Cada uma delas tem seus adeptos, em maior ou menor quantidade; cada uma defende princípios diferentes, por vezes radicalmente antagônicos, resultando até em vociferações acadêmicas umas contra as outras, opondo críticas contra críticas; cada uma tem a sua contribuição peculiar a essa área do conhecimento; cada uma esbarra, também, em limitações. É um interessante “safári” percorrer as páginas do livro de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, e o nome dado à obra é excepcionalmente apropriado: realmente, depois de décadas estudando e lecionando estratégia, depois de décadas lendo livros que nunca param de ser escritos sobre estratégia empresarial e, sobretudo, depois de décadas trabalhando com estratégia empresarial na vida profissional, a impressão que nos fica é que o tema, dada a sua relevância, evoluiu até se tornar uma densa floresta, verdadeira selva hermeticamente fechada, se a considerarmos exclusivamente a partir do ponto de vista de uma dessas contribuições acadêmicas.

A vivência e o estudo nos ensinaram que cada escola tem seus méritos e sua aplicabilidade, neste ou naquele contexto, ora aqui e ora acolá, no grande processo de formulação de estratégias empresariais. Tanto que, alertam os próprios autores, no fechamento do livro, após estudar cada uma das escolas, ainda devemos

<sup>8</sup> MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. Safári de estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2000.

“nos segurar, pois ainda temos de conhecer a ‘fera’ inteira”. De fato, a tentativa de estudar a estratégia empresarial apenas a partir de um único ângulo de abordagem sempre resultará em algo fracionado, em entendimento parcial da matéria.

Não pretendemos neste texto dissecar profundamente cada escola: esse escopo é abraçado pela obra original. Mas importa fazermos um esforço de síntese para auxiliarmos a sua compreensão sobre o tema.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel classificam as três primeiras escolas (Design, Planejamento e Posicionamento) como prescritivas, no sentido de que enfatizam como as estratégias devem ser formuladas.

A Escola de Design, que nos anos 60 apresentou a estrutura básica sobre a qual as duas outras foram construídas, focaliza a formulação de estratégia como um processo de desenho informal, essencialmente de concepção. A segunda Escola, de Planejamento, desenvolvida paralelamente nos anos 60 e que teve seu auge em uma onda de publicações e práticas nos anos 70, formalizou essa perspectiva, vendo a formulação de estratégias como um processo de planejamento formal, separado e sistemático. A terceira Escola, de Posicionamento, é menos preocupada com o processo de formulação de estratégias do que com o conteúdo real das mesmas. Ela focaliza a seleção de posições estratégicas no mercado<sup>9</sup>.

As seis escolas seguintes são agrupadas como descritivas (Empreendedora, Cognitiva, de Aprendizado, de Poder, Cultural e Ambiental), pois se preocupam “menos com a prescrição de um comportamento estratégico ideal do que com a descrição de como as estratégias são, de fato, formuladas”.

Na Escola Empreendedora o argumento central é o de que as estratégias empresariais surgem a partir da “criação de uma visão pelo grande líder”. A Escola Cognitiva busca “entrar” na mente do estrategista a partir das mensagens e conceitos da psicologia cognitiva.

Para a Escola de Aprendizado, “o mundo é demasiado complexo para que as estratégias sejam desenvolvidas de uma só vez como planos ou visões claros. Portanto, a estratégia deve emergir em passos curtos, à medida que a organização aprende”.

A Escola de Poder entende que a estratégia deriva de um processo de negociação, seja por grupos conflitantes dentro de uma mesma organização, seja pelas próprias organizações em seus embates contra seus ambientes externos. Já a Escola Cultural considera a formulação de uma estratégia como estando enraizada na cultura da organização, enquanto a Escola Ambiental acredita que a formulação das estratégias é “um processo reativo no qual a iniciativa não está dentro da organização, mas em seu contexto externo”.

Finalmente, a Escola de Configuração procura integrar diversas das abordagens das outras escolas em estágios ou episódios distintos ao longo dos ciclos de vida das organizações, enfatizando que a estratégia é um grande processo de transformação ou mudança organizacional.

<sup>9</sup> MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J., 2000.

É inconteste que a estratégia por vezes é concebida, de antemão, pela liderança da organização (Design). Assim também, são incontáveis os exemplos de organizações que usam de forma muito precisa o conceito de planejamento na preparação de sua estratégia (Planejamento). Ora, tanto para o design como para o bom planejamento estratégico, é extremamente útil e relevante um estudo detalhado e rigoroso do posicionamento concorrencial da organização em seu ambiente competitivo (Posicionamento). Cabe enfatizar que as três escolas prescritivas não se excluem, antes se complementam, e suas prescrições são utilizadas simultaneamente em diversos casos reais.

Dessa forma, é da natureza de uma organização nova o peso determinante do empreendedor na formulação de sua estratégia. Para ela, o compromisso do empreendedor começa com a idéia e vai adiante com a sua concepção mais detalhada e, ao mesmo tempo, com sua implementação (Empreendedora).

Também não há dúvidas de que haja mentes privilegiadas no sentido de conceber estratégias vitoriosas. O mundo está cheio de exemplos de empresas que se desenvolveram a partir de idéias brilhantes de seus líderes. Dessa maneira, importa entender como essas mentes pensam – cognição – no processo de concepção de suas estratégias (Cognitiva).

Há um verdadeiro caudal de evidências demonstrando que as estratégias empresariais não são preparadas de antemão, prontas e acabadas. Às vezes são meticulosamente detalhadas, outras vezes são apenas idéias que recebem uma descrição capaz de orientar as pessoas para a ação. Mas é certo que sempre há espaço para o aprimoramento e a revisão da estratégia – aprendizagem – à medida que ela vai sendo implementada. Essa é a postulação da Escola da Aprendizagem.

Outra característica extremamente comum na geração de estratégias é a discussão que ocorre entre o líder e seu staff, como se fora um verdadeiro processo de negociação, ou mais do que isso, de persuasão. Há negociação o tempo todo entre as pessoas, entre os grupos, entre os órgãos, entre as empresas, entre a empresa e seu mundo e, em grande parte, a estratégia emerge da prevalência do negociador no processo de negociação. Essa vitória está associada ao jogo de poder (Escola de Poder).

Não se faz boa estratégia se esta não estiver bem-amoldada aos ambientes interno e externo da organização. Um dos mais importantes itens a ser considerado no ambiente interno, no momento de elaborarmos nossa estratégia, é a cultura da organização, pois esta tem um impacto determinante sobre a estratégia (Cultural). Da mesma forma, não haverá boa estratégia se o ambiente externo não for bem estudado e conhecido pelos estrategistas da organização, tanto em seus componentes macroambientais como concorrenciais.

Essas seis manifestações das seis escolas descritivas também não se excluem, antes se complementam fortemente. São descrições da realidade organizacional. E essas descrições, por sua vez, não afastam a intervenção das prescrições, que delas em grande parte derivam. Portanto, as seis escolas descritivas e as três escolas prescritivas se complementam em um grande todo, que é a grande e densa floresta da estratégia.

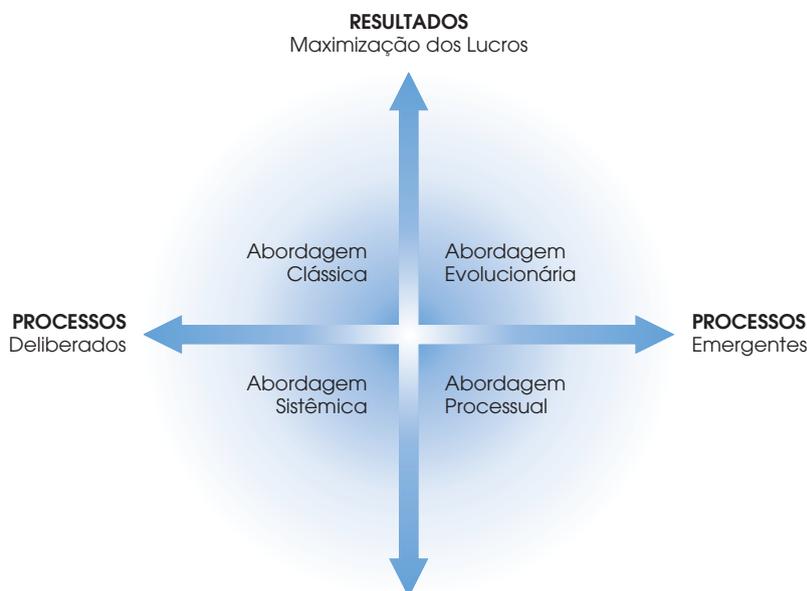
A última escola mencionada por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, a Escola da Configuração labora sobre essa conclusão:

Todo processo de estratégia precisa combinar vários aspectos das diferentes escolas. Será que alguém pode imaginar a geração de estratégia em qualquer organização séria sem aspectos mentais e sociais, sem as demandas do ambiente, a energia da liderança e as forças da organização, sem concessões entre o incremental e o revolucionário? E será que qualquer processo estratégico pode ser seguido de forma realista como puramente deliberado ou puramente emergente? Negar o aprendizado é tão tolo quanto negar o controle<sup>10</sup>.

## 2.4 A ESTRATÉGIA EMPRESARIAL É DELIBERADA OU EMERGENTE?

Whittington<sup>11</sup> agrupa as diversas escolas em quatro famílias determinadas pela confluência de dois eixos, segundo seja o processo da estratégia deliberado ou emergente e segundo sejam os resultados colimados voltados para a maximização dos lucros ou uma coleção plural de resultados. Isso pode ser mais facilmente compreendido utilizando-se a Figura 2.1

FIGURA 2.1 PERSPECTIVAS GENÉRICAS SOBRE ESTRATÉGIA.



A abordagem clássica entende estratégia como “o processo racional de cálculos e análises deliberadas, com o objetivo de maximizar a vantagem no longo prazo”. Para os clássicos, dominar os ambientes interno e externo exige um bom planejamento.

<sup>10</sup> MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J., 2000.

<sup>11</sup> WHITTINGTON, R. O que é estratégia. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

Para os evolucionistas,

a natureza dinâmica, hostil e competitiva dos mercados não apenas implica que a sobrevivência prolongada não pode ser planejada, mas também implica que as empresas que, de algum modo, descubrem as estratégias de maximização de lucro, serão as que sobreviverão.

O termo evolucionista é uma clara analogia a Charles Darwin.

Para os processualistas,

as pessoas são muito diferentes em seus interesses, limitadas em sua compreensão, dispersas em sua atenção e descuidadas em suas ações para se unirem e levarem a termo um planejamento perfeitamente calculado. O planejamento será esquecido quando as circunstâncias mudarem.<sup>12</sup> Na prática, a estratégia emerge mais de um processo pragmático de aprendizado e comprometimento, do que uma série racional de grandes saltos para a frente.<sup>13</sup>

Na abordagem sistêmica,

a estratégia reflete os sistemas sociais específicos dos quais a organização participa, definindo os interesses segundo os quais ela age e as regras de sobrevivência. Porém, não há ceticismo quanto à capacidade das pessoas de conceber e implementar planejamentos racionais de ação.

Uma convicção pessoal é a de que a estratégia é, inicialmente, deliberada na mente do estrategista; porém, a implementação a coloca dentro de um processo que se torna ajustável, à medida que a organização aprende de seu macroambiente, da concorrência e de seu próprio ambiente interno. Esse ajustamento se dá de forma dinâmica, caracterizando um processo emergente orientado para um norte. Porém, não temos dúvidas quanto ao fato de que as organizações não estão, hoje, voltadas para um único resultado, qual seja, a maximização dos lucros. Certamente, a moderna dinâmica competitiva exige que uma organização busque a geração de valor em pelo menos quatro diferentes dimensões, o que veremos adiante.

## 2.5 DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIA

Estratégia é o conjunto de ações praticado por uma organização visando adequá-la ao seu ambiente competitivo (presente e futuro) e para levá-la a alcançar suas maiores finalidades: sobreviver no longo prazo, gerar valor e alcançar vantagem competitiva sobre os concorrentes, a qual se evidencia por um desempenho organizacional efetiva e sustentadamente superior.

<sup>12</sup> CYERT, R. M.; MARCH, J. G. A. Behavioral theory of the firm. USA: Englewood Cliffs, 1963. Citados por WHITTINGTON, R., 2002.

<sup>13</sup> MINTZBERG, H. The rise and fall of strategic planning. New York: Free Press, 1994.

### 2.5.1 UMA VISÃO SOBRE ESTRATÉGIA

É possível ver a estratégia de maneira diferente daqueles que adotam a concepção de um planejamento estratégico deliberado, formal, uma seqüência rígida de atividades, sobretudo analíticas, que devam ser implementadas segundo modelos teóricos cada vez mais sofisticados. Essa concepção tem-se afastado muito da realidade prática da maioria das empresas.

A estratégia é algo extremamente dinâmico, plástico, ajustável: as melhores estratégias evoluem continuamente, por força de um aprendizado coletivo em organizações inteligentes.

Há uma concepção do líder, do “general” – o pensamento estratégico – e que é implementada por meio de um processo contínuo, emergente e que envolve todas as pessoas em um esforço de aprendizado e ação que gera efeitos concretos sobre os resultados da organização – o gerenciamento estratégico. A estratégia, muito mais do que um bom plano, é gente em ação!

A partida da estratégia pode ser um plano estratégico formal e deliberado. Isso acontece muitas vezes em organizações maduras e fortemente estruturadas, normalmente bastante grandes: aquelas que têm os recursos, os técnicos, os simuladores e sofisticados sistemas de informação, os grandes bancos de dados, os computadores e o acesso a grandes consultorias. Normalmente custa muito dinheiro e somente as grandes organizações têm os recursos para manter tal estrutura. É bom lembrar que a era do planejamento estratégico deliberado e formal dominante é hoje mais um capítulo na história da Administração do que uma realidade prática. Basta lembrarmos da General Electric: nenhuma outra empresa teve uma tradição tão fortemente desenvolvida e difundida na área do planejamento estratégico, servindo até de modelo comumente citado nos livros clássicos da matéria. Pois ao assumir a GE, no início dos anos 80, Jack Welch, hoje celebrado como um dos maiores executivos da história empresarial, rapidamente desmantelou a enorme estrutura de planejamento estratégico.<sup>14</sup> Pode-se dizer que, daí em diante, a GE não mais teve estratégia? Obviamente que não! O sucesso da GE é incontestável, tanto que é hoje a nona maior empresa do mundo,<sup>15</sup> e freqüentemente surge como a maior empresa do mundo em valor de mercado.

No mais, entretanto, a estratégia começa como um pensamento na cabeça do líder, ou como fruto de uma discussão do time de liderança da organização. Esse pensamento surge como uma idéia, vai se refinando de várias formas – por análises mais detalhadas, pelo compartilhamento com outras pessoas ou mesmo por negociações sucessivas – até que se cristaliza no pensamento estratégico da organização.

Seja o início por planejamento ou por pensamento, a implementação vai depender de uma liderança estratégica, capaz de utilizar eficazmente o poder e aglutinar as pessoas em torno da estratégia. A liderança energiza e articula as pessoas e as coloca em ação, que a partir daí interagem com a estratégia por via do gerenciamento estratégico. Ver a Figura 2.2.

<sup>14</sup> MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J., 2000, p. 55.

<sup>15</sup> Revista FORTUNE, Global 5 hundred, 21/Jul./2003.

FIGURA 2.2 DINÂMICA DA ESTRATÉGIA.



## 2.5.2 ESTRATÉGIA: UMA ESTRUTURA DIDÁTICA

Ainda que possa parecer-se com um modelo clássico de planejamento estratégico – mais um! –, é possível demonstrar que a estratégia não se expressa em termos de um fluxograma estruturado, com várias setinhas e relações de causa e efeito. Preferimos descrevê-lo como um checklist de tarefas a ser executado pela organização, não necessariamente em uma ordem rígida e em tempos certos. Há métodos extremamente variados, sendo executados em cada empresa de uma forma diferente.

O ciclo da estratégia, bem como o checklist da estratégia empresarial, é representado pelas Figuras 2.3 e 2.4.

### Análise Estratégica

A análise estratégica envolve os três grandes ambientes de impacto estratégico sobre a organização: o macroambiente, o ambiente concorrencial e o ambiente interno.

### Análise Macroambiental

O estudo do macroambiente deve levar a organização a uma compreensão de quais são as principais forças de impacto sobre si mesma e realizar uma importante avaliação: em que medida está preparada para enfrentá-las?

FIGURA 2.3 O CICLO DA ESTRATÉGIA.

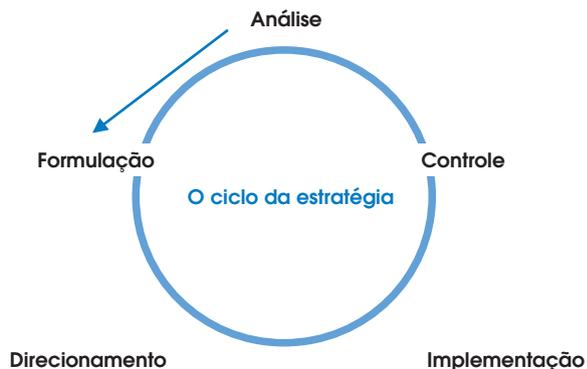


FIGURA 2.4 CHECKLIST DA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL.

<b>Análise estratégica</b>	<b>Formulação estratégica</b>	<b>Direcionamento estratégico</b>	<b>Implementação estratégica</b>	<b>Controle estratégico</b>
Macroambiente	Missão	Valores	Alinhamento:	Indicadores superiores
Ambiente concorrencial	Modelo do negócio	Cultura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrutura</li> <li>• Sistemas</li> <li>• Processos</li> <li>• Pessoas</li> </ul>	Indicadores subordinados
Ambiente externo	Lógica do cliente	Missão	Recursos	O sistema de indicadores
SWOT	Lógica competitiva	Visão	Processos e atividades-chave	Sistemas de reforço
Cenários	Fatores críticos de sucesso	Objetivos <ul style="list-style-type: none"> <li>• gerais</li> <li>• específicos</li> </ul>	Competências essenciais	<i>Feedback</i>
	Estratégias Básicas	Metas	Parcerias: a constelação de valor	
↓	↓		Órgãos /Times de implementação	↓
			Planos setoriais	

O macroambiente abrange todas as dimensões relevantes para o jogo competitivo, como política, economia, sociedade, valores, cultura, tecnologia, eco-ambiente e vários outros. Trata-se do grande pano de fundo sobre o qual temos de tomar decisões estratégicas.

A seguir estão destacadas algumas das grandes tendências macroambientais de nosso tempo:

- a explosão do conhecimento como novo fator de produção;
- a revolução científico-tecnológica;
- a gestão do conhecimento;
- a fusão tecnológica entre a informação e ciências da vida;
- a emergência da biossociedade;
- a globalização e o capitalismo global de livre-mercado;
- a crise do Estado-nação e a emergência do Estado-mercado;
- a formação do ciberespaço e os infonegócios;
- o novo papel da mulher e seus impactos sobre a família e a sociedade;
- o paradoxo conhecimento/mobilidade social versus não-conhecimento/exclusão social;
- a crise da segurança;

- a formação de uma infra-estrutura global;
- a “financeirização” das economias;
- a concentração das empresas em megaempresas que vão concentrando as grandes marcas e se tornam o centro das grandes constelações de valor;
- a revolução organizacional;
- o mundo das redes, das alianças, parcerias e da competição;
- a onda da idade e as alterações demográficas.

Se o leitor se dispuser a refletir por algumas horas a respeito dessa breve lista de macrotendências (há centenas de outras mais), poderá ter um vislumbre do tremendo impacto que elas têm sobre nossas vidas e nossas organizações.

Sobretudo, o estudo das macrotendências nos auxilia a descortinar o futuro, provavelmente o mais complexo dos desafios na gestão estratégica.

## Análise Concorrencial

Nesta análise, vamos estudar a concorrência. Primeiro a estrutura de competição, para que possamos entender a lógica competitiva de nosso(s) ramo(s) de atividade. Particularmente relevante para essa análise é o modelo das cinco forças competitivas formalizado por Porter.<sup>16</sup> Entretanto, importa ressaltar que, por força do contexto e da época em que foi escrito, o modelo de Porter precisa receber acréscimos de modo a ajustá-lo ao nosso tempo e ao nosso ambiente competitivo peculiar.

Para Porter, há cinco forças estruturais que determinam o potencial de lucratividade de um ramo de atividades:

- 1 A rivalidade existente entre os atuais competidores.
- 2 A ameaça de entrada de novos competidores.
- 3 A ameaça de produtos substitutos àqueles produzidos no ramo.
- 4 O poder de negociação dos fornecedores.
- 5 O poder de negociação dos clientes.

A essas cinco forças, devemos aduzir outras três nessa análise do ramo:

- 6 O poder do governo sobre o ramo.
- 7 O efeito dos complementadores, das alianças, parcerias e compartilhamento de recursos sobre as forças competitivas anteriormente analisadas.
- 8 A emergência do ciberespaço e seu impacto sobre o ramo.

<sup>16</sup> PORTER, M. E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

O modelo de Porter não esgota o entendimento do ramo: ainda precisamos entender as forças subjacentes aos setores, de caráter estratégico-sistêmico, que dizem respeito à infra-estrutura nacional e ao próprio projeto nacional que afeta os diversos setores de atividade.

A análise concorrencial depende de métodos para a obtenção de informações e dados relevantes sobre os concorrentes, em um grande esforço de monitoração concorrencial para a inteligência competitiva. Aqui, importa definir, com precisão, quais concorrentes deverão ser monitorados, o que devemos exatamente monitorar (ações qualitativas e dados quantitativos), como monitorar (métodos e fontes), como arquivar, como recuperar eficientemente as informações e como disseminar pela organização o conhecimento da concorrência estrategicamente relevante.

### Análise Interna

Não se faz boa estratégia se não conhecermos a organização por dentro: o estágio em que está em seu ciclo de vida, seus recursos, suas capacidades, suas limitações, seus processos decisórios, a liderança e o entourage político da liderança. Assim, também, não se pode propor uma estratégia que confronte de forma destrutiva os valores e a cultura da organização.

A análise interna procurará, sobretudo, inventariar os fatores competitivos da organização, dentre os quais os mais importantes são:

- 1 fatores gerenciais/de governança;
- 2 fatores estruturais/recursos;
- 3 fatores tecnológicos;
- 4 fatores financeiros.

### SWOT

A análise SWOT é uma síntese da análise estratégica. Após realizarmos as três grandes análises (macroambiental, concorrencial e interna), podemos nos deparar com centenas de tópicos estrategicamente relevantes. A análise SWOT nos ajuda a organizar o pensamento estratégico, concentrando nossa atenção naqueles tópicos prioritários.

Uma análise profunda e abrangente do ambiente interno vai evidenciar os pontos fortes (Strengths) e pontos fracos (Weaknesses) da organização, os quais têm impacto estratégico relevante, pois evidenciam a capacidade da organização de confrontar e mitigar as ameaças do ambiente externo e de aproveitar as oportunidades que esse mesmo ambiente lhe oferece.

Do ambiente externo, ou seja, de elementos fora do controle da organização (macroambiente e concorrência), provêm impactos que podem ser classificados como oportunidades (Opportunities) ou ameaças (Threats).

## Cenários

A definição de estratégia inclui a adequação da empresa ao seu ambiente competitivo presente e futuro.

O futuro empresarial é, em grande parte, determinado pelas nossas decisões de hoje. Porém, o problema é que o futuro é muito incerto e “recusa-se” a ser como nós gostaríamos que ele fosse. Há uma infinidade de variáveis que afetam o futuro e precisamos buscar um certo domínio de quais sejam essas variáveis.

O estudo da História nos ajuda a entender relações de causa e efeito entre acontecimentos antecedentes e acontecimentos conseqüentes. Nesse sentido, a História nos ensina a perceber os sinais presentes e qual o seu possível desdobramento no futuro. Porém, nem sempre a História se repete – embora muitas vezes o faça – e precisamos pensar o futuro como resultado de linhas de continuidade e linhas de descontinuidade, ou ruptura.

Técnicas matemático-estatísticas há para previsão, antecipação, cálculos de tendência e projeções.<sup>17</sup> Elas são úteis para prevermos linhas de continuidade, as quais podem ser extrapoladas com elevado grau de precisão.

No entanto, as linhas de descontinuidade só são perceptíveis por indução criativa, e esse é um processo mental que pode e deve ser estimulado na organização. Diversas técnicas de cenários existem que nos auxiliam em nosso esforço de descortínio do futuro.<sup>18</sup>

Quanto maior criatividade e consistência tivermos na análise de cenários, maior será a nossa capacidade de “inventar” o futuro de nossa organização. Para “inventar” o futuro, é preciso imaginá-lo antes, para então criá-lo a partir de nossa estratégia.

## Formulação da Estratégia

A análise estratégica, se bem realizada, sustenta a formulação da estratégia – ou estratégias – da organização.

Começamos a formulação da estratégia pela definição de qual é o nosso negócio. Essa parece uma questão muito simples, mas não é! Muitas empresas têm enormes dificuldades de sobrevivência e desenvolvimento simplesmente porque não se fazem essa questão aparentemente tão simples com a consistência necessária. E por isso perdem o foco, coisa essencial em estratégia. Uma empresa sem foco simplesmente não tem estratégia!

Ao definir o negócio, a organização está em condições de formular sua missão. A missão é o propósito, a razão de ser de uma organização. É, ao mesmo tempo, um direcionador e um balizador claro de nossos procedimentos na organização. Ela define, com razoável precisão, a forma de fazermos as coisas na organização.

<sup>17</sup> RATTNER, H. Estudos do futuro: introdução à antecipação tecnológica e social. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1979.

<sup>18</sup> Ver: SCHWARTZ, P. A arte da visão de longo prazo. São Paulo: Best Seller, 2000.

HEIJDEN, K. Scenarios: the art of strategic conversation. Chichester, England: John Wiley, 1997.

SALAZAR, J. N. A. Pensamento estratégico e cenários. In: CAVALCANTI, M. (Org.). Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

Além disso, uma boa missão sintetiza o modelo de negócios, sobretudo porque uma boa missão é construída em função do cliente-alvo: quais são os clientes que queremos, que necessidades deles visamos atender e como os satisfaremos?

O modelo de negócios se define quando enfocamos quatro tópicos de decisão fundamental:

- 1 Que produtos ou serviços vamos produzir?
- 2 Quais são os nossos clientes-alvo?
- 3 Quais são os nossos mercados-alvo?
- 4 Quais são os canais de distribuição que vamos utilizar para levar os nossos produtos ou serviços aos clientes e mercados-alvo?

Essa é uma decisão estratégica fundamental, pois ela define o foco da organização. Já tivemos oportunidade de mencionar isso: o modelo do negócio é um dos embriões da estratégia. É o “o quê” da estratégia.

É importante, também, notar que essas decisões parecem ser essencialmente voltadas para o mercado. E de fato o são! Há decisões na grande estratégia da organização que têm cunho mercadológico e antecipam parte do plano de marketing, como veremos a seguir.

A organização empresarial é uma “grande máquina” que pode ser genericamente subdividida em: 1) funções, processos e atividades demarketing, no sentido que essas atividades são essencialmente voltadas para o mercado; e 2) funções, processos e atividades operacionais, pois estas são essencialmente voltadas para a produção, ou operação. As duas partes se complementam no grande esforço de entregar o produto certo, para os clientes certos, nos mercados certos, através dos canais adequados. A grande estratégia trata de ambos os lados da organização: o primeiro é voltado para a ampliação das vendas e receitas e o segundo é voltado para a eficiência, para a produtividade e para os custos.

Por isso, não deve surpreender que decisões aparentemente mercadológicas surjam liminarmente na formulação da estratégia empresarial.

## Fatores Críticos de Sucesso

Para que o modelo do negócio seja corretamente concebido precisamos definir quais são os seus fatores críticos de sucesso (FCS). Se não os identificarmos com absoluta precisão, a organização não saberá exatamente quais são as suas prioridades estratégicas e tenderá à perda de foco, à perda de sinergia, o que a levará a criar “gorduras” sem outro efeito a não ser gerar custos estéreis, comprometendo sua eficiência.

Os fatores críticos de sucesso são as condições essenciais para que a organização tenha sucesso. São os elementos que têm de dar certo na organização para que ocorra a sua mera sobrevivência.

De um lado, os FCS explicitam os atributos de valor priorizados pelo cliente na hora de comprar um produto ou um serviço. Nesse sentido, verifica-se que os FCS

valem para todos os concorrentes de um mesmo ramo de atividade; eles não mudam de concorrente para concorrente. Porém, o concorrente que conseguir realizar os FCS de forma diferente, mais eficiente, melhor e, se possível, mais barata, certamente chegará à vantagem competitiva.

De outro lado, os FCS evidenciam os elementos fundamentais para a sobrevivência organizacional, como escala, geração de valor econômico, eficiência nos custos e produtividade. Esses são aspectos fundamentais no jogo competitivo, contudo, não representam atributos de valor para o cliente. Ele não os percebe, portanto não são importantes para ele.

Quando identificamos precisamente quais são os atributos de valor priorizados pelo cliente, entendemos quais são os fatores críticos de sucesso do ponto de vista do cliente: esta é a lógica do cliente. Compreender a lógica do cliente é saber exatamente o que ele quer e em que ordem de prioridade. E então chegamos aos FCS do ponto de vista do cliente.

Assim também, quando identificamos precisamente quais são os elementos fundamentais para se competir em um determinado ramo, compreendemos os fatores críticos de sucesso do ponto de vista da organização: esta é a lógica competitiva do ramo.

As duas lógicas – do cliente e competitiva – determinam quais são os fatores críticos de sucesso.

Esse é um conceito-chave em estratégia: precisamos conhecer os nossos FCS com precisão para definir corretamente o nosso modelo de negócios. E depois disso, mas não menos importante: a partir dos FCS é que criamos a ação estratégica, os processos e atividades-chave de nossa organização, suas competências essenciais, sua estrutura, enfim o como estratégico.

## Estratégias Básicas

Ao pensarmos em estratégia empresarial podemos pensar em uma única grande estratégia. Não é assim: a estratégia é composta de várias estratégias ao mesmo tempo: estratégia de produto; estratégia do produto x e do produto y; estratégia de distribuição; estratégia de preços; estratégia de produção; estratégia logística; estratégia financeira; estratégia de gestão de pessoas. Uma enorme coleção de estratégias compõe a grande estratégia empresarial.

Assim como a estratégia militar tem como finalidade vencer a guerra, mas ela é composta de várias estratégias e táticas afluentes da grande estratégia, a estratégia empresarial visa a vantagem competitiva, mas é composta de subestratégias e táticas afluentes.

Não obstante, fortemente vinculada à noção de modelo de negócios está a definição de uma ou algumas estratégias básicas. Essas estratégias básicas serão praticadas como um padrão da organização: se escolhermos como produto uma commodity, é provável que nossa estratégia básica seja orientada para os custos baixos e muita eficiência operacional, pois nesse tipo de produto não se compete em torno de diferenciais; se escolhermos, entretanto, um produto sofisticado, é provável que nossa estratégia básica seja orientada exatamente para diferenciais às vezes extremos, buscando a exclusividade.

Se escolhermos como clientes-alvo o público de baixa renda, certamente os custos eficientes ocuparão o centro da pauta de nossa estratégia; se, entretanto, escolhermos como cliente-alvo um público diferenciado, são os diferenciais que ocuparão o centro de nossa pauta.

As estratégias básicas apontam, portanto, para o padrão de nossas ações estratégicas. São estratégias básicas:

- liderança de custo;
- foco;
- diferenciação;
- “customização” em massa;
- personalização um a um;
- multifoco.

As três primeiras são as famosas estratégias genéricas definidas pela Escola do Posicionamento.<sup>19</sup>

A “customização”<sup>20</sup> em massa e a personalização um a um são estratégias apoiadas sobre o intenso uso da tecnologia da informação, a qual permite, do ponto de vista mercadológico, a criação de diferenciais e, do ponto de vista operacional, a produção em lotes cada vez menores sem perda de eficiência. Tanto uma como outra procuram associar as estratégias de custo, diferenciação e foco.

Por fim, o multifoco é a opção feita pela empresa para atuar, simultaneamente, de diversas formas. Praticar, ao mesmo tempo, diferentes estratégias básicas implica escolher e implementar diferentes modelos de negócios.

### O Direcionamento Estratégico

Uma vez realizada a grande tarefa de formulação da estratégia, importa sinalizarmos a direção para aqueles que serão os responsáveis pela implementação: as pessoas.

Os direcionadores estratégicos são:

- 1 valores organizacionais;
- 2 cultura;
- 3 missão;
- 4 visão;
- 5 objetivos gerais;

<sup>19</sup> GILBERT, X. Industry analysis: development of strategies to respond to competitive forces. Switzerland: IMEDE, 1981.

<sup>20</sup> “Customização” é um anglicismo que, em português, significa a amoldagem de um produto ou serviço produzido de forma padronizada às características específicas de um cliente ou segmento de clientes.

- 6 objetivos específicos;
- 7 metas.

Os valores são o fundamento ético de uma organização: aquilo que se considera certo ou errado, positivo ou negativo. Os valores balizam o comportamento das pessoas e formam o substrato mais profundo da cultura organizacional. Há valores explícitos e implícitos, na medida em que sejam, ou não, formalizados.

A cultura é a forma usual desenvolvida por qualquer grupo social para fazer frente ao mundo que a cerca e para resolver suas questões internas. Valores e cultura são os dois primeiros direcionadores estratégicos, porque, em grande medida, determinam os procedimentos desejáveis na organização. A missão, sobre a qual já tratamos ao discutirmos a formulação estratégica, é um grande direcionador, pois sinaliza claramente o que somos e o que nos propomos a fazer e como enquantomos a organização.

A visão é uma aspiração, um ideal que queremos alcançar. Às vezes a literatura a chama intenção estratégica<sup>21</sup> com uma conotação de algo diferente, que soa como um “brado de guerra” para mover as pessoas a executar um grande desafio. Mas, na essência, a visão é a mesma coisa: é a nossa grande aspiração enquanto organização. O nosso ideal.

Os objetivos se dividem em objetivos gerais e objetivos específicos.

**Objetivos gerais** – são os grandes marcos competitivos que queremos alcançar e manter na organização como um todo: atingir a liderança do mercado nacional; elevar o valor de nossa marca ao nível de x milhões; conquistar o retorno sobre o capital de 20% ao ano; atingir o grau 9 de satisfação do cliente em uma escala de 0 a 10. Os objetivos gerais apontam diretamente para a missão e a para a visão da organização.

**Objetivos específicos** – são subordinados aos objetivos gerais. Por exemplo, se nosso objetivo geral é alcançar a liderança de mercado, temos alguns objetivos específicos a ele associados: elevar as nossas vendas 20% a cada ano. Os objetivos específicos apontam para os fatores críticos de sucesso. Nesse caso, a ampliação das vendas e a conquista da liderança do mercado têm um sentido final indireto: alcançar a maior escala, um fator crítico em alguns ramos de atividade.

As metas são o caminho precisamente individualizado, quantificado e definido no tempo rumo aos nossos objetivos. Por exemplo, nosso objetivo geral é alcançar o retorno sobre o capital de 20% ao ano. Nossa organização tem, atualmente, o retorno de 10% ao ano. Metas fixadas: ano 1, 13%; ano 2, 16%; ano 3, 20%. As metas, quando necessário, devem chegar até o nível de cada órgão, ou cada pessoa, individualmente.

Os direcionadores orientam a organização para os seus resultados finais desejáveis e são absolutamente essenciais em estratégia. Já nos referimos a eles como

<sup>21</sup> HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. Strategic intent. Harvard Business Review, May/June, 1989.

um dos embriões da estratégia: o “para quê” estratégico. Qualquer organização estrategicamente bem-orientada de nossos dias tem quatro megafinalidades de geração de valor:

- 1 gerar valor para o acionista, ou para a própria organização;
- 2 gerar valor para o cliente;
- 3 gerar valor para seus colaboradores;
- 4 gerar valor para a sociedade.

Os direcionadores estratégicos devem ser cuidadosamente elaborados para que a organização tenha o seu norte preciso e as pessoas saibam exatamente para onde devem ir e o que devem fazer.

## A Implementação Estratégica

A implementação da estratégia exige um correto alinhamento entre pelo menos quatro componentes da organização, a ser discutidos em seguida.

### Estrutura

Órgãos, divisões e departamentos funcionais, times ad-hoc, órgãos matriciais. No nascimento de uma organização, a estrutura segue a estratégia. Convém que definamos o norte estratégico da organização antes de desenharmos sua estrutura para que não se corra o risco de criar órgãos que não estejam estritamente consistentes com a estratégia. Depois, na evolução da organização, estratégia e estrutura vão se ajustando em um processo evolutivo.

### Processos e Atividades

Os processos e as atividades são o meio pelo qual fazemos as coisas na organização. Quando bem executados, são importantes fontes de vantagem competitiva: podemos estabelecer vantagem competitiva em cada um dos processos ou atividades da organização.

### Sistemas

Os sistemas (operacionais, de informação, de controle, de incentivos) nos auxiliam na execução de processos e atividades. São ferramentas essenciais e devem ser desenhados e desenvolvidos em estrita articulação. E todos, em conjunto, permitem que executemos adequadamente as estratégias.

### Pessoas

As pessoas são a base de tudo. São elas que executam as atividades e os processos. São elas que desenham e operam os sistemas. São as que implementam a estratégia. É exatamente nesse sentido que se pode afirmar que, estratégia, antes de tudo, é gente em ação!

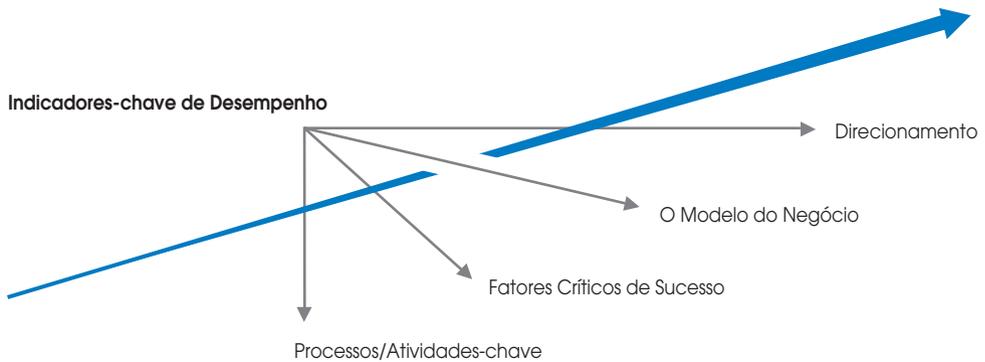
Os sistemas, atividades e processos devem funcionar bem se forem bem concebidos. As pessoas, para “funcionar” bem, exigem muito mais que uma boa concepção: elas precisam encontrar motivação para agirem da forma mais adequada à estratégia. Não bastam sequer bons direcionadores, pois se as pessoas não se sentirem motivadas a perseguirem objetivos e metas, não o farão. As pessoas se movem por motivação extrínseca (prêmios, comissões, incentivos etc.) e por motivação intrínseca (a que vem de dentro), esta é muito mais eficaz. Alinhar pessoas à estratégia é tarefa das mais essenciais e das mais difíceis. O bom estrategista reconhece o valor central das pessoas na implementação da estratégia!

Quando formos cuidar da implementação da estratégia, especial atenção deve ser dada à estrita e sinérgica convergência entre esses quatro grandes componentes. Se estiverem desalinhados, ou não se suportarem mutuamente, teremos graves falhas na implementação de qualquer estratégia.

O Nexo Essencial em Estratégia

Há uma verdadeira “espinha dorsal” essencial na estratégia:

FIGURA 2.5 O NEXO ESSENCIAL EM ESTRATÉGIA.



**Direcionamento:** a organização precisa ter um direcionamento claro e conhecido de todos. Os grandes direcionadores são a cultura, os valores, a missão, a visão, os objetivos e as metas.

**O modelo do negócio:** a organização precisa ter um modelo de negócio focado, bem-definido e conhecido de todos. O modelo de negócios define o produto ou serviço da organização, os clientes-alvo, os mercados-alvo e os canais de distribuição adequados.

**Fatores críticos de sucesso:** aquelas poucas coisas em torno das quais se define a vitória ou fracasso nesse negócio. As condições necessárias e suficientes para o sucesso, as quais se deduzem da lógica do cliente e da lógica competitiva do ramo.

Processos/atividades-chave: é o que temos de fazer especialmente bem em nossa organização, para que realizemos os fatores críticos de sucesso melhor que a concorrência. É por meio dos processos e atividades-chave que fazemos as coisas diferentes, mais eficientes, melhores e mais baratas em nossa organização e com isso estabelecemos nossas vantagens competitivas.

Indicadores-chave de desempenho: o controle estratégico depende de definirmos quais são os indicadores essenciais pelos quais monitoraremos 1) se estamos caminhando para o direcionamento certo; 2) se estamos vendendo o produto certo, para o cliente certo, no mercado certo, pelo canal adequado; 3) se estamos efetivamente realizando os fatores críticos de sucesso; e 4) se estamos executando nossos processos e atividades-chave dentro dos padrões desejados.

Quando uma empresa observa esse *nexo* essencial de forma estrita e inteligente ela já tem estratégia muito boa. Ainda que não disponha do tempo, dos recursos, das pessoas e das técnicas para executar o plano estratégico completo, a observância desse *nexo* essencial assegura o foco e a consistência estratégica da organização. Isso é particularmente importante nas organizações de menor porte, que convivem com a urgência da sobrevivência e a crônica escassez de recursos.

### Processos e Atividades-chave

A grande tarefa da organização, no que diz respeito à implementação, é a construção do conjunto de tarefas e atividades que dão sustentação aos seus fatores críticos de sucesso.

O esforço é feito no sentido de definir exatamente quais são os processos e atividades fundamentais que têm de ser muito bem-feitos para que a organização alcance suas vantagens competitivas. A coleção de processos e atividades constitui aquilo que se chama de a cadeia de valor<sup>22</sup> de uma organização.

### Investimentos, Recursos e Competências

Para a correta implementação, a organização deverá definir os investimentos necessários, os recursos envolvidos e as competências que deverá desenvolver para dar sustentação à sua cadeia de valor.

Os processos e atividades superiores dependem de investimentos e recursos essenciais, definidos em alinhamento estrito com a estratégia, sobretudo com os fatores críticos de sucesso. Por meio de uma boa gestão de investimentos e de recursos chega-se aos fundamentos da construção de valor e, o mais importante, sem gastos ociosos e criação de “gorduras” organizacionais.

As competências essenciais<sup>23</sup> são o mais profundo substrato do conhecimento organizacional. Elas representam as expertises e áreas de conhecimento proprietário de uma empresa; elas são a verdadeira raiz sobre as quais fundamentamos a

<sup>22</sup> PORTER, M.E. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

<sup>23</sup> HAMEL, G; PRAHALAD, C. K. Competindo pelo futuro. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

competitividade organizacional e sobre as quais criamos as oportunidades de negócios. Como tal, as competências essenciais são o fundamento de uma cadeia de valor diferenciada.

#### Alianças, Parcerias e Compartilhamento de Recursos

Nossa cadeia de valor pode ser expandida quando realizamos nossos processos e nossas atividades com parceiros, aliados e complementadores que trabalham em conjunto com nossa organização, com ela formando uma verdadeira constelação de valor. Os parceiros aliam seus recursos, seus investimentos e suas competências aos nossos, elevando nossas opções estratégicas, nossa qualidade, nossa gama de produtos e serviços, compartilhando custos conosco e, sobretudo, acelerando nosso processo de aprendizagem organizacional.

#### Times e Órgãos de Implementação ou Mudança Estratégica

Toda a implementação da estratégia depende de pessoas capacitadas e estruturas bem desenhadas. Os órgãos regulares da estrutura têm seus papéis, suas missões, seus objetivos e metas, seus fatores críticos de sucesso e trabalham em regime de aprendizado contínuo em busca da excelência. Assim também, as estratégias dependem muitas vezes de times multidisciplinares que sejam capazes de executá-las sob estresse organizacional, premidos pela urgência e instruídos pela sinergia.

#### Planos de Ação Setoriais

Tanto os órgãos regulares como os times multidisciplinares são importantes na implementação da estratégia, ou de partes dela, em especial na concepção e execução dos planos de ação setoriais, dentre eles os planos operacional, financeiro, de recursos humanos e vários outros.

Para o escopo deste livro, deve-se notar que aqui se insere o plano de marketing, o qual vai colocar em ação a potência mercadológica da organização alinhada com a grande estratégia organizacional.

No plano de marketing teremos o detalhamento de tópicos estratégicos fundamentais, como o dimensionamento do mercado, os objetivos e metas de vendas, o orçamento de marketing, o plano de comunicação, o plano de mídia, o plano de distribuição, os canais e a força de vendas e todas as demais grandes decisões do composto de marketing<sup>24</sup>.

### O Controle Estratégico

O controle estratégico visa garantir que a organização não só percorra exatamente as rotas planejadas, como assegurar que os eventuais desvios sejam imediatamente percebidos, deflagrando as necessárias correções de rumo.

<sup>24</sup> McDONALD, M. H. B. *Piani di marketing*. 4. ed. Milano: Franco Angeli, 1992.

O painel de controle estratégico não pode pretender controlar tudo. O sistema de informações da organização permeia todos os níveis gerenciais e operacionais, com isso criando uma quase infindável selva de dados que muitas vezes soterram os gerentes sem evidenciar aquilo que realmente importa do ponto de vista estratégico.

Desse ponto de vista, ou seja, estratégico, devem ser definidos os indicadores de desempenho de nível superior – aqueles que a administração superior verdadeiramente monitora – os quais controlam os vetores estratégicos mais importantes: a esses denominamos Indicadores-Chave de Desempenho (KPIs ou *key performance indicators*). A metáfora mais útil é entendermos os KPIs como o “painel central do avião”, que são os indicadores essenciais para manter a aeronave voando segura em direção ao rumo planejado.

O sistema de controle estratégico deve derivar diretamente da missão/visão, dos objetivos e das metas. E, como já vimos, o sistema de controle deve definir os indicadores-chave nos quatro campos fundamentais de geração de valor estratégico: valor para o acionista (ou para a própria organização), valor para o cliente, valor para os colaboradores e valor para a sociedade.

Do início dos anos 1990 em diante ganhou corpo uma nova abordagem de implementação e de controle estratégico: o *balanced scorecard*.<sup>25</sup>

Para Kaplan e Norton, o controle estratégico não deve fixar-se apenas nos tradicionais indicadores financeiros que sempre ocuparam o centro das atenções dos *controllers* das organizações, sobretudo o *Roce* – retorno sobre o capital empregado –, mas estender-se a outras áreas fundamentais de desempenho, como indicadores mercadológicos, indicadores operacionais internos (processos e atividades organizacionais) e indicadores de aprendizagem organizacional (crescimento e inovação). Para os autores, são essas quatro perspectivas em conjunto que delinham um sistema de controle estratégico balanceado.

No entanto, o *balanced scorecard* deixa de lado a importante dimensão de geração de valor para a sociedade – o exercício da cidadania empresarial –, imprescindível na moderna configuração estratégica das empresas.

Cabe a cada organização definir precisamente sua missão, sua visão, seus objetivos e suas metas, e a cada um desses direcionadores atribuir os indicadores de desempenho que lhes sejam idôneos. Os indicadores se apresentam em diversos níveis, sendo alguns indicadores superiores e os demais subordinados. Os indicadores superiores normalmente monitoram os grandes objetivos e os fatores críticos de sucesso, enquanto os indicadores subordinados monitoram os níveis de relevância estratégica abaixo daqueles, sobretudo os vários processos e atividades da organização.

<sup>25</sup> KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston: HBS Press, 2000.

## BIBLIOGRAFIA



- CYERT, R. M.; MARCH, J. G. A. Behavioral theory of the firm. USA: Englewood Cliffs, 1963.
- GILBERT, X. Industry analysis: development of strategies to respond to competitive forces. Switzerland: IMEDE, 1981.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. Strategic intent. Harvard Business Review, May/June 1989.
- \_\_\_\_\_. Competindo pelo futuro. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HEIJDEN, K. Scenarios: the art of strategic conversation. Chichester, England: John Wiley, 1997.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The balanced scorecard: translating strategy into action. Boston: HBS Press, 2000.
- KRAUSE, D. G. Sun-Tzu: a arte da guerra para executivos. São Paulo: Makron Books, 1997.
- McDONALD, M. H. B. Piani di marketing. 4. ed. Milano: Franco Angeli, 1992.
- MINTZBERG, H. The rise and fall of strategic planning. New York: Free Press, 1994.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. Safári de estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. O processo da estratégia. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- PORTER, M. E. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- \_\_\_\_\_. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- QUINN, J. B. Strategies for change: logical incrementalism. USA: Richard D. Irwin, 1980.
- RATTNER, H. Estudos do futuro: introdução à antecipação tecnológica e social. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1979.
- SALAZAR, J. N. A. Pensamento estratégico e cenários. In: CAVALCANTI, M. (Org.). Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
- SCHWARTZ, P. A arte da visão de longo prazo. São Paulo: Best Seller, 2000.
- SERRA, F.; TORRES, M. C. S.; TORRES, A. P. Administração estratégica: conceitos. Roteiro prático. Casos. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2003.
- WHITTINGTON, R. O que é estratégia. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- VON CLAUSEWITZ, C. Da guerra. São Paulo: Martins Fontes, 1979.
- WRIGHT, P.; KROLL, J. K.; PARNELL, J. Administração estratégica: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.
- Revista FORTUNE, Global 5 hundred, 21 Jul. 2003.

# DECISÕES, AÇÕES E OPORTUNIDADES NA FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING

SERGIO ROBERTO DIAS

## VISÃO GERAL DO CAPÍTULO



Este capítulo vai abordar temas e propor o estudo de:

- a. desenvolvimento da habilidade conceitual;
- b. decisões mais relevantes (de natureza estratégica) relativas às variáveis do composto mercadológico.

No caso da habilidade conceitual, é importante ressaltar que muitos indivíduos sabem quais são os componentes do “bolo” chamado marketing (ou plano de marketing). Todos conhecem os ingredientes: produto, preço, distribuição e comunicações com o mercado. Um número muito menor de pessoas (em relação ao primeiro) sabe como dosar esses ingredientes, como formular a “receita” correta e integrada deles.

Pelo trabalho de consultoria dos autores, foi possível verificar que inúmeras empresas não maximizam seus resultados, seja por falhas na integração dos conceitos, seja por falha ou na dosagem, gerando planos macrocéfalos, ou na combinação dos ingredientes, gerando sabores diferentes daquele esperado.

Várias escolas de Administração, por força ou da seriação das disciplinas de marketing ou do seu conteúdo, acabam oferecendo ao aluno – e é isso o que ele acaba gravando na memória – uma “colcha de retalhos”.

Quanto às decisões mais relevantes do composto mercadológico, o intuito deste capítulo é o de lembrar ao leitor que, quanto mais importância se der a todos os detalhes do plano (sua abrangência, sua versatilidade, riqueza de detalhes), melhor ele será.



## OBJETIVOS DO CAPÍTULO

- 1 Explicar as principais classificações de bens e serviços existentes.
- 2 Apresentar e analisar as variáveis de decisão mais relevantes do composto mercadológico.
- 3 Oferecer ao leitor uma visão teórico-prática da integração dessas variáveis no plano de marketing.

### 3.1 MODELOS NORMATIVOS

Existem modelos antigos, porém muito úteis, que permitem que sejam evitados erros grosseiros de integração dos conceitos de marketing. São modelos normativos, mas que, em maior ou menor grau, são descritivos também. Espelham, com muita frequência, a prática. São os modelos de classificação de bens e do ciclo de vida.

#### 3.1.1 MODELO DE CLASSIFICAÇÃO DE BENS (OU SERVIÇOS)

Esse é um modelo simples, antigo, mas que tem o mérito de propor uma integração das variáveis do composto mercadológico de forma prática e útil.

O modelo divide os bens em bens de consumo e bens industriais. Os critérios utilizados para essa classificação são os seguintes:

- valor unitário do bem;
- frequência de substituição (ou recompra);
- concentração ou dispersão geográfica dos clientes;
- envolvimento da emotividade e/ou racionalidade no processo de compra;
- demanda derivada.

Então, de forma geral, os bens de consumo, em relação aos industriais:

- têm o preço mais baixo;
- são comprados com uma frequência muito maior;
- os consumidores estão dispersos geograficamente. Já os industriais em geral encontram-se em pólos industriais;
- muito frequentemente incorporam a emoção no processo de compra;
- sua demanda é final, enquanto os bens industriais têm sua demanda derivada (a demanda por geradores, por exemplo, é derivada da demanda por energia).

Os bens de consumo subdividem-se em:

- bens de conveniência;
- bens de compra comparada;
- bens especiais, ou de especialidade.

Os bens de conveniência são aqueles com menor valor unitário, maior frequência de recompra e maior dispersão geográfica de clientes. Gêneros alimentícios, produtos de higiene pessoal e domiciliar são exemplos de bens de conveniência.

Os bens de compra comparada, como o nome indica, demandam uma análise e pesquisa de compra pelo consumidor em face do seu preço unitário ser relevante para o seu orçamento. Preço, design, durabilidade, assistência técnica e outras características do produto passam a ser relevantes na hora da compra. Sua frequência de substituição é muito mais baixa que a dos bens de conveniência. Aqui se incluem como exemplo os eletrodomésticos, os carros populares, peças de vestuário (que não as de grife etc.).

Os bens de especialidade (ou especiais) são aqueles que freqüentemente envolvem hábitos sofisticados de consumo (carros esportivos, roupas de grife, vinhos importados, hobbies em geral ou mesmo o fumo do cachimbo – importado – do consumidor). Nesse caso, o consumidor costuma ser muito bem-informado sobre as ofertas do mercado e os detalhes e características de cada produto disponível, em que pese ser uma compra com alto envolvimento de motivos emocionais. Seu preço (na categoria) costuma ser elevado.

Os bens industriais, de forma geral, são adquiridos sempre à luz da racionalidade. Seus mercados costumam ser concentrados em pólos ou regiões industriais. Sua frequência de substituição costuma ser baixa. Classificam-se em:

- matéria-prima;
- partes e componentes;
- conjuntos completos.

Pelas características que classificam os bens, pode-se, então, de forma ainda bem genérica, dizer que:

### Bens de Conveniência

Em face da sua frequência de recompra, dispersão geográfica de clientes e baixo valor unitário, os bens de conveniência devem ter:

- distribuição indireta (a que utiliza o sistema de atacado e/ou varejo) e intensiva (todo ponto-de-venda, que vende aquela categoria de produto, deve ser utilizado). O atacado é muito usado e o varejo, intensivamente;

- a propaganda, se houver recursos para fazê-la, deve ser de massa (que se vale de veículos de massa), utilizando temática, simbologias, testemunhos que “falem” com a grande maioria da população atingida, de forma simples e clara;
- a venda pessoal, seu custo e complexidade são baixos, se comparados com outros tipos de bens na classificação. O vendedor de bens de conveniência não terá o mesmo perfil do daquele vendedor de bens de especialidade. O bem de conveniência não precisa de monitoramento ao consumidor. Daí por que pode ser vendido até pelo sistema de auto-serviço. O tempo de adaptação do cliente ao produto é baixo e seu grau de conhecimento prévio sobre ele é alto. Ninguém perde muito tempo para se decidir sobre a compra, por exemplo, de um detergente ou uma pasta de dentes. Assim, em termos comparativos, a menor importância da venda pessoal. Seu custo, no fluxo desse bem, costuma ser menor que no caso dos outros. Nesse custo se incluem todos os aspectos administrativos da venda pessoal: recrutamento, seleção, treinamento etc.;
- a promoção de vendas tem um peso quase tão relevante quanto a propaganda. Isso porque quanto menor for o preço unitário e menores forem as oportunidades de diferenciação do produto (como é o caso dos bens de conveniência), maior será o uso da promoção de vendas como ferramenta de diferenciação da oferta e aceleração das vendas;

**Observação 1:** Propaganda, promoção de vendas e venda pessoal, as três ferramentas do composto de comunicações com o mercado, têm efeitos distintos. Diz-se – e a prática comprova – que, dentre essas três ferramentas, a propaganda é o estímulo mais fraco. Em seguida, a promoção de vendas é um estímulo mais forte que a propaganda e menor que a venda pessoal. Dessa forma, quando a demanda estiver crescendo, usa-se mais propaganda que a promoção de vendas e vice-versa. A venda pessoal deve sempre se manter intensa. De forma geral, isso vale para todos os tipos de bens. A alocação dos investimentos em comunicação deve, sempre que possível, observar esse fato.

- o preço, no caso dos bens de conveniência, é o que, em tese, mais sofre a pressão do preço de mercado. A liberdade de fixação de mark-ups é pequena, em face das pressões de fora para dentro da empresa, o que somente melhora com os investimentos em diferenciação do produto e seu posicionamento. Comparando-se esse tipo de bem com os demais, ele é o que apresenta as maiores dificuldades para se conseguir diferenciá-lo. Por isso não é raro a diferenciação real de seus atributos tangíveis e observáveis;
- no que concerne à variável produto, é sempre importante buscar sua diferenciação. Cada pequeno detalhe em suas características tangíveis ou intangíveis é da maior relevância. Por outro lado, esse é o tipo de bem e

ramo de negócios em que, comparativamente (sempre) aos demais tipos, é mais fácil a entrada de concorrentes, desde grandes multinacionais até pequenos produtores regionais, marginais. Pelas dificuldades de diferenciação e grande concorrência, muitas empresas optam (em termos estratégicos de ampliação de mercado) por investir no aumento da amplitude e profundidade de suas linhas de produto, mantendo, até o limite do possível, a afinidade e a uniformidade entre elas.

### Bens de Compra Comparada

Nesse caso, como o leitor já percebeu, o preço justifica as comparações. Pesquise mais, dentre as ofertas do mercado, aquela que nos satisfaz, adequando-se ao valor que estamos dispostos a gastar.

- **distribuição:** o fluxo dos bens de compra comparada é mais frequentemente caracterizado pelo emprego da distribuição indireta. A presença do atacado é menor que no caso dos bens de conveniência. É cada vez menor essa presença em face do crescimento das cadeias de lojas especializadas, bem como dos hipermercados. Pode-se fazer uso da distribuição intensiva, principalmente quando os bens forem de baixo valor unitário (para a categoria). Porém, quando se quer preservar a imagem de qualidade, status etc. do bem/produto/marca, convém pensar na utilização de uma distribuição seletiva. É importante lembrarmos que uma pessoa somente compra e recompra em um determinado ponto-de-venda (varejo) se a imagem desse ponto, como tal, for compatível com aquela (posicionamento) do produto que quer adquirir e com a sua auto-imagem;
- **propaganda:** usa-se mais intensamente a propaganda de massa, porém aqui já se pode perceber a presença (com investimentos menores do que na de massa) da propaganda seletiva (veículos mais seletivos, como revistas especializadas, por exemplo, ou mais caras e sofisticadas, de frequência menor). É sempre mais fácil fazer-se propaganda do bem de compra comparada que de bem de conveniência, pelo fato de as facilidades de diferenciação serem maiores. Os orçamentos de propaganda no caso desse tipo de bem também costumam ser frequentemente superiores ao da promoção de vendas;
- **o uso estratégico da promoção de vendas igualmente obedece ao exposto nos bens de conveniência no que se refere ao timing, ao aprazamento dela. Seu uso também é intenso e realizado principalmente por meio da utilização do preço promocional. Feiras, concursos e campanhas promocionais de vendas (internas, especialmente) da mesma forma são muito usados;**
- **a venda pessoal: é mais importante aqui que no caso dos bens de conveniência. O perfil do vendedor é distinto e mais bem-preparado que no caso anterior. Recrutamento, seleção, treinamento etc. são mais cuidadosos: a remuneração, na média, é bem maior também. O monitoramento feito**

junto ao cliente já é bastante relevante. Um cliente pode entrar em uma loja querendo comprar o produto da marca X e sair de lá com outro, da marca Y, pelo efeito da interferência e orientação do vendedor da loja. Então, em tese ao menos, o custo da administração da força de vendas, nesse caso, é maior que no anterior;

- o preço: a partir do fabricante e até a ponta (até o varejo), o preço pode ser formulado com mais liberdade que no caso dos bens de conveniência. O mark-up pode ser definido com maior flexibilidade. Isso porque, além do número de fabricantes ser menor (e é difícil a entrada de novos produtores por conta do valor dos investimentos), os produtos em geral permitem, com muito mais facilidade, o uso da diferenciação: design, ergonomia, valor de revenda, tamanho, durabilidade, assistência técnica, garantia, tecnologia etc. são mais facilmente explorados na busca do melhor posicionamento e, por isso, do preço diferenciado;
- o produto: o investimento em pesquisa e desenvolvimento, nesse caso, já tem uma importância relativa bem maior. Usa-se muito a estratégia da obsolescência planejada (tecnologia, design, moda e estilo etc.) nesse tipo de bem. Mudanças, transformações e até maquiagens são bastante comuns, propiciando uma dinâmica de gestão de produtos bastante interessante. A própria estrutura administrativa da área de marketing se torna mais atenta e atuante, na figura da gerência de produtos, de grupos de produtos e de novos produtos.

### Bens de Especialidade

No caso desse tipo de bem, o composto de comunicações também é distinto dos dois (anteriores).

- a venda pessoal cresce de importância. Afinal, ela tem de atender e vender para um cliente hábitos de consumo sofisticados e que geralmente é muito bem informado sobre as características dos produtos disponíveis no mercado. A propaganda deve ser sempre que possível de forma dirigida e a promoção de vendas, nesse caso, é menos utilizada que nos bens de conveniência e compra comparada. Aqui, as promoções de preço são perigosas, pois podem reduzir o status do produto. É um caso em que a redução de preços pode acarretar redução da demanda. Quando realizada, deve ser compatível com a imagem do produto e a sensibilidade e o perfil do cliente. Oferecer passagens e estada para visitar uma feira de automóveis em Paris ou em Detroit para o comprador de um veículo Porsche ou Mercedes-Benz faz sentido. Oferecer um carro popular de brinde para esse comprador, ou um desconto de 20% sobre o preço, com financiamento em 36 meses, provavelmente não geraria um efeito interessante;
- a distribuição dos bens de especialidade costuma ser seletiva e muito frequentemente é exclusiva. Indireta, portanto, com critérios mais rigorosos

(qualitativos principalmente) na seleção dos pontos-de-venda. A figura do atacado, nesse caso, é pouco freqüente;

- o preço do produto não é preocupação para o cliente. Em geral, os aumentos de preço não reduzem a demanda pelo bem. Essa inelasticidade ocorre por força do grande desejo, dos fortes motivos que levam à compra, por um consumidor decidido a pagar caro (quase sempre ele pertence a uma classe socioeconômica de alto poder aquisitivo). Então, nesse caso, a fixação de preços, a definição de mark-ups pelo fabricante é bastante facilitada, muito mais flexível que nos casos anteriores (por isso, quase sempre elevados). As figuras do preço ou preços médios do mercado são um parâmetro muito menos relevante aqui, para a fixação do preço do produto;
- qualidade é a grande ênfase na gestão do produto: arte, sofisticação, artesanato, tecnologia de ponta são algumas das preocupações principais de seus fabricantes.

### Bens Industriais

De forma sucinta, podemos organizar o plano de marketing do bem industrial da seguinte maneira:

- a distribuição, mais freqüentemente, é direta, sem intermediários que comprem o produto para revender. Isso é facilitado pela razoável concentração geográfica do mercado, pelo valor unitário do bem (em tese elevado, deixando espaços de margens para fazer frente a esse tipo de distribuição), pela sua complexidade (exigindo mais intensamente a ação da venda pessoal), pela necessidade de assessoria na instalação e manutenção etc.;
- dentre as opções de comunicação com o mercado, a mais importante e valorizada é a venda pessoal. A propaganda em geral não significa grande investimento e costuma ser dirigida. Bastante dirigida. A promoção de vendas, em termos de investimento, também não costuma ser muito significativa. Folhetos, brochuras, material de apoio de vendas, feiras (que não são freqüentes) do setor, além de eventuais promoções internas (remuneração variável da equipe de vendas, de natureza promocional, campanhas eventuais de vendas ou prêmios por metas cumpridas), são as promoções mais comuns;
- o produto: essa é a classe de produtos em que provavelmente mais se investe em pesquisa e desenvolvimento. Os processos produtivos, a tecnologia, o desenvolvimento de novos materiais, novas matérias-primas etc. são (ou devem ser) as principais preocupações da gerência desses bens;
- o preço: há bens industriais que disputam fortemente o mercado com seus concorrentes. Esse é principalmente o ambiente de certas matérias-primas. Partes, componentes (peças) podem ter de balizar seus preços

também em função do mercado e da concorrência. Porém, de forma geral, o bem industrial, complexo, abre grandes perspectivas para o desenvolvimento e a pesquisa em tecnologia. Quanto mais isso se fizer, mais liberdade terá o fabricante para fixar seus preços.

**Observação 2:** Alguns bens podem ser vistos, classificados e comercializados tanto como bens de consumo quanto bens industriais. Vejamos um fabricante de CD players para uso em automóveis. Quando esse fabricante vender esse produto para as montadoras, terá de fazê-lo por meio de um plano de marketing de bem industrial. Por outro lado, quando o mesmo CD player for vendido para as lojas de som e autopeças, o fabricante terá de produzir um plano de marketing de bem de consumo (de compra comparada provavelmente).

**Observação 3:** Em uma mesma categoria, podemos ter tratamento mercadológico distinto também. Quadros e gravuras, por exemplo, de baixo valor unitário, poderão ser vendidos em lojas simples de decoração e até em hipermercados. Já os quadros e gravuras de pintores famosos terão um tratamento mercadológico de bens de luxo, de bens de especialidade.

Os serviços também podem, por analogia, serem classificados como bens duráveis, conforme as adaptações necessárias, podendo ter também um tratamento mercadológico.

### 3.1.2 O MODELO DO CICLO DE VIDA

Esse é um modelo bastante conhecido dos estudiosos de marketing. Trata-se de um modelo que, embora seja normativo em sua essência, carrega um componente descritivo da prática, respeitadas as suas limitações.

Por ser sobejamente conhecido, vamos discutir apenas alguns pontos relevantes voltados para o melhor aproveitamento das oportunidades de mercado, em quaisquer que sejam os estágios por que passa o produto.

Para começar, é importante darmos um tratamento profissional e muito cuidadoso ao processo e às decisões que antecedem o lançamento de qualquer produto no mercado.

Assim, as etapas de geração e seleção de idéias, o cálculo do ponto de equilíbrio necessário (e possível, ainda que em estimativa a priori) e os testes antes da comercialização não devem ser desconsiderados ou minimizados em sua relevância, principalmente os testes (discussões em grupo, testes de mercado em geral) de conceito, de posicionamento etc. Quando se faz o teste de mercado com uma duração significativa (por exemplo, noventa dias), é interessante checar, quando decorridos 40 ou 45 dias de seu início – dependendo da frequência de substituição do bem (ou serviço) pesquisado –, qual é o índice de testes (quantas pessoas ad-

quiriram o bem) e o índice de reaquisição (quem, nesse período, recomprou o produto). Com isso, é possível obter a informação se estaríamos tendo problemas com a comunicação utilizada ou com o próprio produto.

Pode parecer ao leitor que estamos sugerindo uma medida óbvia, mas a prática tem-nos mostrado que a lembrança a seguir é também necessária: o estágio de lançamento (início do processo de comercialização) do produto deve ser antecedido por uma série de providências de natureza mercadológica, a saber:

- as previsões de venda foram ajustadas no planejamento da produção corretamente?
- material de apoio a vendas já foi produzido?
- o número de vendedores foi bem calculado (definida a frequência de visitas por classe de clientes, tempo médio desejado de visita e número dos clientes? Eles foram treinados?)
- as vendas já se iniciaram e conseguiu-se colocar o produto no ponto-de-venda antes da campanha de propaganda ir ao ar?
- os clientes (supondo-se que sejamos fabricantes e que os clientes sejam o atacado e/ou varejo) já receberam material de ponto-de-venda e as informações sobre a campanha de propaganda que está por iniciar-se?

O estágio de lançamento do produto (o primeiro estágio do ciclo de vida) caracteriza-se essencialmente pelo esforço de criar mercado, o que envolve o uso mais agressivo possível das variáveis de comunicação com o mercado (propaganda, promoção de vendas e venda pessoal). Uma empresa que não disponha de recursos para investir em propaganda poderá sempre fazer alguma promoção (e a de preço é a mais comum) e utilizar uma força de vendas bastante significativa (até usando autônomos) de custo apenas variável. Isso não invalida os cuidados que se deve ter com a definição de preços e desenvolvimento da distribuição.

Novamente se deveria checar junto aos clientes (ainda no caso de distribuição indireta) o índice de teste e o de reaquisição, para que possa fazer alguma modificação no plano de marketing.

No estágio de crescimento de vendas (o segundo analisado no ciclo de vida) há que se pensar sobre o seguinte:

- se as vendas estiverem crescendo significativamente, se utilizarmos a estratégia de preço de penetração no estágio anterior e se a concorrência for pequena ou ainda não nos atacou, o preço deveria ser aumentado (o melhor momento para se fazer isso é quando as vendas estão crescendo, é óbvio);
- há que se fazer um grande esforço de distribuição, visando penetrar e ocupar mais rapidamente aqueles segmentos geográficos e/ou de clientes ainda por conquistar. Eventualmente isso pode ter implicações no plano

de mídia. Certamente pressupõe o aumento da força de vendas, para que se horizontalize ainda mais nossa distribuição.

Como já temos clientes conquistados no estágio anterior e estamos enfrentando um crescimento da base deles, é fundamental então que já tenhamos definidos e aplicados os procedimentos voltados para a estratégia de manter o mercado. O cliente já conquistado (que já adquiriu o produto) é sempre o nosso melhor cliente. Portanto, não pode ser perdido. E manter o mercado pressupõe investimentos no nível de serviços prestados a ele.

Por outro lado, se a taxa de crescimento for baixa, será preciso:

- saber se a taxa de compras foi alta, mas a de recompra, baixa (o que pode sugerir falhas no produto);
- fazer uma análise detalhada da ação da concorrência, no sentido de verificar se não estão ocorrendo ações mais fortes (promoções, por exemplo) por parte dela;
- ter um bom feedback do mercado sobre se os objetivos da campanha de propaganda foram obtidos (se não houve interpretação distorcida da mensagem, se o posicionamento pretendido foi efetivamente conseguido etc.);
- final e principalmente, fazer um trabalho de repensar e talvez refazer o plano de marketing.

No estágio de maturidade as posições (parcelas de mercado e posicionamento) dos players do mercado sofrem modificações pequenas, em geral. Os investimentos em propaganda normalmente estão estáveis (trabalho de sustentação da marca principalmente) em face dessa estabilidade das posições. O investimento em propaganda feito pela empresa costuma ser menor que nas duas fases anteriores. Já a promoção de vendas tende a aumentar, visto ser frequentemente necessário utilizarmos estímulos mais fortes de comunicação junto ao mercado consumidor, bem como estímulos de nossos revendedores e nossos vendedores.

A distribuição deve estar voltada para manter o mercado ocupado, estimulando-se o nível de serviços e possíveis parcerias. Só deveríamos aumentar os investimentos aqui se ainda houvesse segmentos de mercado a conquistar.

As margens obtidas nesse estágio, com frequência, são menores (exceto no caso de monopólio e talvez oligopólio com grande liderança de um fabricante. Este continuaria ditando os preços para o mercado). Por isso, a diferenciação do produto é fundamental.

A gestão do produto nessa fase merece uma atenção especial. Em um ambiente de forte concorrência, mercado maduro (todos os segmentos possíveis já estão sendo explorados) e posicionamentos já solidamente definidos, dois caminhos podem ser explorados, na gestão de produtos, a saber: pode-se tentar a geração de novos usos para o produto ou novos consumidores (novas faixas etárias, regiões geográficas etc.). O importante é fazer novamente esforços no sentido de criar, ainda nesse estágio, alternativas para diferenciar o produto. Alguns autores

chamam esse expediente de gerar maturidade inovativa. Se isso for possível, teremos um crescimento da demanda (aumento de market share), assim como estaremos em condições de aumentar nossos preços. A utilização da estratégia da maturidade inovativa pressupõe, é óbvio, aumento no investimento em propaganda, a fim de comunicarmos ao mercado a existência dessa novidade.

No estágio de declínio de mercado, as mudanças, em tese (freqüentemente, na prática), realizadas são as seguintes:

- reduzir significativamente ou eliminar o investimento em propaganda;
- aumentar o esforço na promoção de vendas (normalmente usando o preço promocional);
- eliminar os mercados/segmentos menos rentáveis, concentrando esforços naqueles de maior potencial e onde são maiores as vendas;
- eliminar embalagens de menor giro e/ou menos margem, concentrando a produção daquelas que contenham volume/peso maior (e por isso gerando maior faturamento);
- iniciar o processo de lançamento de novos(s) produtos(s) no mercado.

**Observação 4:** A combinação da proposta dos dois modelos (classificação de bens e ciclo de vida do produto) constitui-se em uma ferramenta útil e inicial para facilitar o trabalho de integração das variáveis do composto mercadológico no plano de marketing.

**Observação 5:** É absolutamente importante que o leitor tenha em mente que o marketing é um sistema aberto. Isso significa que as variáveis do marketing se integram dinamicamente e sua organização no plano de marketing não garante, com certeza, o atingimento dos resultados previstos. É importante que se tenha em vista que, quando se fizer uma alteração de uma variável do plano (por exemplo, estabelecendo-se um aumento ou redução significativa do preço), será necessário analisar-se, a priori, as adequações, os ajustes das outras variáveis de marketing (promoção, distribuição e produto), bem como na área de produção, logística, serviços etc.

Não se esqueça então o leitor de fazer a análise anterior sempre que se pretender fazer uma alteração significativa em alguma(s) variável(eis) do composto mercadológico.

## 3.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PRODUTOS: CUIDADOS A SEREM TOMADOS

A boa gestão estratégica de produtos começa pelo desejo, capacidade e processo de criar, desenvolver e administrar idéias. A preocupação constante de gerar idéias

independe do tamanho da empresa. É mais função de seu perfil proativo, reativo ou adaptativo. Não é raro ver-se pequenas empresas criarem produtos ou serviços a partir de idéias próprias.

Uma empresa cuja estratégia competitiva baseia-se na liderança de custos, sendo ela líder de mercado (parcela de mercado), deverá basear seu processo criativo focando em seu auto-ataque, traduzido na prática pela constante melhoria de tudo o que ela já faz e que a levou à liderança. A geração de idéias nesse caso deve estar sempre voltada para a melhoria do processo produtivo, do uso adequado dos insumos, do melhor aproveitamento das características intrínsecas e extrínsecas de seus produtos e do nível de serviços prestados aos seus clientes.

Grandes empresas têm por hábito (e necessidade) investir significativamente em pesquisa de mercado em geral e em pesquisa e desenvolvimento de produtos em especial.

Pequenas e médias empresas podem (e deveriam) fazer uso do potencial criativo de seus funcionários, formando e sistematizando comitês de funcionários que, periodicamente, se reuniriam para criar idéias e desenvolvê-las, quando possível. Remuneração adicional (gratificações, por exemplo) costuma acompanhar esse processo como elemento de motivação e estímulo ao pessoal envolvido, premiando os autores das melhores idéias. Esse expediente não é novidade. Muitas empresas fazem isso, mas muitas não.

Da ótica do marketing, o expediente anterior, o estímulo à criação de idéias, é um dos maiores responsáveis pelo sucesso de mercado, obtido a partir do lançamento de novidades (produtos e/ou serviços) e/ou diferenciação nos produtos e/ou serviços existentes.

O processo de seleção da(s) melhor(es) idéia(s) passa pela análise do seguintes aspectos:

- qual a importância do lançamento desse produto/serviço para a nossa empresa?
- qual a intensidade da concorrência?
- quais as nossas forças e fraquezas, nossos recursos financeiros, mercadológicos, produtivos e humanos?
- quais as sinergias possíveis de serem exploradas com esse lançamento/diferenciação?
- análise da viabilidade econômica e cálculo do ponto de equilíbrio do lançamento, de forma ainda tentativa, sujeita às correções futuras, necessárias talvez após a realização dos testes de mercado.

Aprovada essa etapa segue-se a produção-piloto (quando for o caso) para testes. Testar, testar e testar. Realizar todos os tipos de testes possíveis, a fim de minimizar os riscos do lançamento. Pesquisas de toda ordem (possíveis, recomendáveis, respeitando o fator custo) são fundamentais. Quanto mais se investir em tempo e pesquisas, maiores serão as chances de se evitarem possíveis erros no lançamento do produto. A comercialização (etapa seguinte) terá muito mais chances de sucesso se esses cuidados forem observados.

O lançamento de qualquer produto deve, ao menos em tese, ser feito por força de uma decisão estratégica. Os livros-texto sobre o assunto costumam citar, com mais frequência, as seguintes estratégias:

### 3.2.1 SIMPLIFICAÇÃO

Em tese (e na prática também costuma ser verdade) significa investir em custos baixos, permitindo que possa ser explorada a política de preços baixos, quer como ferramenta geradora de demanda quer como estratégia de diferenciação e/ou posicionamento do produto.

### 3.2.2 DIFERENCIAÇÃO

Esse é um dos objetivos de estratégia de produto mais frequentemente perseguido pelas empresas produtoras de bens e serviços. A percepção da diferenciação do produto, pelo cliente, pelo consumidor, pode-se constituir na principal arma de que dispõe o produtor para posicionar o seu produto.

Marca, assistência técnica, garantia, serviços pré e pós-venda, embalagem, cores, tamanho, sabor, design, tecnologia, estilo, desempenho, valor de revenda, durabilidade, status etc. são atributos e/ou características do produto que devem sempre ser analisadas e, se possível, utilizadas pela empresa para diferenciar seu produto ou linhas de produtos.

A empresa que investe em diferenciação trilha aquele caminho que Porter<sup>1</sup> descreve como um dos que podem garantir sua longevidade. Investir em diferenciação, segundo esse autor, significa investir no sucesso, na garantia de vida longa no mercado.

### 3.2.3 CUSTO

O investimento no caminho da liderança em custo, novamente segundo Porter,<sup>2</sup> também leva a empresa à longevidade.

Curva de experiência e economia de escala, esses são alguns dos pilares desse caminho estratégico que, via de regra, conduz a excelentes resultados no que concerne ao retorno sobre os investimentos efetuados.

### 3.2.4 OBSOLESCÊNCIA PLANEJADA

Essa estratégia consiste em se fazer novos lançamentos que substituam (e tornem obsoletos, portanto) os modelos anteriores. A estratégia utilizada com frequência nos mercados de produtos em que moda e estilo são relevantes, também é empre-

<sup>1</sup> PORTER, Michael E. *Competitive advantage*. New York: The Free Press, 1985.

<sup>2</sup> Idem.

gada em mercados de bens duráveis por exemplo, com computadores, telefones celulares e automóveis.

Uma das justificativas para o uso dessa estratégia é a de que, ao utilizá-la, se estará explorando aquele segmento de clientes potenciais que querem sempre estar na vanguarda, que pagam mais pelo produto pelo prazer de serem os “lançadores” da moda. São formadores de opinião, líderes em segmento e, nesse caso, o dispêndio maior pela compra do bem faz parte de seus hábitos regulares.

### 3.2.5 “TRADING UP” E “TRADING DOWN” (OU “UPGRADING” E “DOWNGRADING”)

Consiste em realizar mudanças no produto (por meio do uso de novas matérias-primas ou de outras características do produto, como design, tamanho etc.) a fim de melhorá-lo ou torná-lo visualmente mais interessante, o que nesse caso configuraria um *upgrading* (termo mais usado, na prática). O contrário, um “despojamento” do produto seria um *downgrading* (usado sob a denominação de maquiagem, no Brasil, em momentos em que a conjuntura econômica apresenta-se difícil). Em ambos os casos, pretende-se obter melhores resultados de vendas, em uma ou outra alternativa.

O *downgrading* apresenta o risco de se tornar um caminho sem retorno, pelo possível novo posicionamento do produto. Essa estratégia, de certas circunstâncias, poderia ser tratada como diferenciação.

### 3.2.6 DIVERSIFICAÇÃO

A estratégia de diversificação da linha (ou linhas) de produto ocorre quando se produz algo distinto daquilo que já produzimos. Destina-se a mercados distintos dos que já conhecemos e exploramos. Isso quando o novo produto não é complementar à(s) linha(s) já existente(s). Nesse caso, é óbvio, há várias sinergias possíveis de serem exploradas, até porque a diversificação realizada se destina ao(s) mesmo(s) mercado(s) já explorado(s), como dissemos.

Quando se opta por diversificar a linha de produtos, lançando um novo produto (ou linha de produtos) em mercados distintos dos já explorados, quase sempre o fazemos motivados:

- pela exploração de mercados mais rentáveis e de crescimento significativo;
- porque o mercado no qual operamos já não nos dá retorno muito interessante ou está em declínio.

Essas seis estratégias devem levar em consideração, entre outras coisas, o seguinte:

- a influência dela sobre a amplitude de linhas (número de linhas de produto), sobre a profundidade de cada linha (número de itens por linha) e sobre a uniformidade (afinidade, sinergias existentes) existente entre elas.

Quanto maior for a sinergia possível de ser explorada, menores serão os custos de se explorar seus mercados;

- o tamanho, a versatilidade, a quantidade de itens produzidos. Convém sempre analisar a curva ABC de produtos, no sentido de retirarmos de linha aqueles itens (ou linhas) que não geram resultados financeiros e mercadológicos interessantes para a empresa;
- a política de marca (ou marcas) utilizada pela empresa, visando-se com isso preservar o posicionamento bem-sucedido de marca(s) já utilizada(s);
- os níveis de crescimento (ou redução) da parcela de mercado de cada linha ou item produzido (market share) e os níveis de crescimento (ou decréscimo) do mercado como um todo.

Outro aspecto estratégico de vital importância para a gestão de oferta é aquele relativo ao uso da marca (ou marcas). Por isso o tema será tratado em capítulo específico neste livro.

Um dos segredos principais do sucesso da formulação da estratégia de produtos consiste no investimento na qualidade das informações que se tem sobre tudo o que se refere a ele (desde mercado até a auditoria do mesmo).

### 3.3 DECISÕES SOBRE A DISTRIBUIÇÃO

A função da distribuição é a de disponibilizar os bens ou serviços aos clientes pelo menor custo, com a maior rapidez e colocando os produtos naqueles pontos-de-venda preferidos por ele. Assim, o produtor tem de tomar decisões muito cuidadosas, dentre as quais temos:

#### 3.3.1 MERCADOS PRETENDIDOS E INTENSIDADE DA PRESENÇA

Realizado o trabalho de qualificação de mercado (segmentação de mercado e análise do comportamento do consumidor, seus hábitos e preferências), pode-se, por intermédio de sua quantificação, conhecer o tamanho relativo dos diferentes segmentos. Feita a hierarquização dos mercados, há que se tomar a decisão que defina em quais mercados se vai atuar e com que intensidade.

A decisão sobre quais mercados serão explorados passa por:

- potencial de cada um deles;
- estrutura, forças e fraquezas da concorrência;
- custo de explorá-los, com especial atenção ao custo de logística.

A decisão sobre a intensidade da presença nos mercados é aquela conhecida como estratégia de penetração e/ou ocupação de mercado. Penetrar signifi-

ca estar presente, ainda que de forma pouco significativa. Ocupar, ao contrário, significa ter uma posição forte. No primeiro caso, a empresa pode decidir-se por vender, por exemplo, em todos os municípios do País, muito freqüentemente com a venda pessoal autônoma. O market share em cada município pode ser pequeno, mas a soma de suas vendas pode permitir que a empresa consiga vender toda a sua produção. Sua “força” mercadológica é pequena. Sua posição de mercado é fraca, na média das vendas por segmento geográfico explorado. É uma estratégia muito comumente usada por empresas pequenas e médias.

Ocupar significa ter objetivos mais ambiciosos de market share. Os investimentos em marketing costumam ser significativos (relevantes do ponto de vista competitivo). Visa atingir uma posição de mercado que seja forte, difícil de ser neutralizada pelos concorrentes.

É muito freqüente encontrarmos empresas com diferentes níveis de penetração e ocupação. Nos segmentos potencialmente maiores, a empresa decide investir em ocupação, em market share, enquanto explora também, com investimentos e objetivos mais modestos, os segmentos geográficos menos interessantes, de menor potencial.

Empresas maduras, eficientes e de grande porte costumam ter posições de mercado (market share) muito parecidas, na maioria (ou na totalidade) dos segmentos geográficos do País, estando essas posições a par com o tamanho relativo de cada segmento em relação ao potencial de mercado do Brasil.

### 3.3.2 ESTRATÉGIAS DE SEGMENTAÇÃO

As estratégias de segmentação podem auxiliar o executivo de marketing a definir a forma como serão explorados seus segmentos-alvo. Temos três estratégias de segmentação, a saber:

**Concentração** – a empresa escolhe um segmento para explorar e pretende nele encontrar todos os seus esforços, confeccionando um plano de marketing específico para esse segmento. Usando-se a linguagem do item anterior, poderíamos dizer que ela pretende ter um baixo grau de penetração e alto grau de ocupação. Vai explorar um (ou poucos) segmento geográfico abdicando da exploração dos demais.

**Diferenciação** – a empresa, respeitando as diferenças de subcultura, poder aquisitivo, perfil e características da população, custo da logística ou qualquer outro fator considerado relevante, decide-se por produzir mais de um plano de marketing, cada um deles contemplando essas diferenças. Usa-se muito o termo “marketing diferenciado” para esse caso.

**Não-diferenciação** – a empresa decide-se por explorar todos os segmentos de mercado de uma mesma forma, produzindo, para isso, apenas um plano de marketing destinado ao mercado como um todo.

### 3.3.3 DISTRIBUIÇÃO DIRETA OU INDIRETA?

O sistema de distribuição deve ser planejado e executado sempre com vistas para o longo prazo. Não é coisa que se mude com frequência. Ao contrário. Quanto mais estável for, melhores serão os resultados de todos os componentes do sistema. Por isso a decisão sobre que sistema usar (distribuição direta ou indireta) é sempre da maior relevância.

Disponibilidade de recursos, tipo de bem ou serviço, perecibilidade, complexidade e valor unitário do bem, necessidade de estocagem, exigências do pós-venda (principalmente assistência técnica), potencial de mercado, concentração e/ou dispersão geográfica dos clientes são alguns dos dados importantes para a tomada dessa decisão.

A distribuição é direta quando não há nenhuma pessoa jurídica entre o produto e o cliente final executando compras para revender o bem. É geralmente usada por produtores de bens industriais, por meio da utilização da venda pessoal. Também pode ser realizada por uma ou mais alternativas de marketing direto, como telemarketing, reembolso postal, catálogo ou Internet.

A distribuição indireta é a que se vale de intermediários (em geral atacadistas e/ou varejistas) para ser executada, freqüentemente praticada pelos produtores de bens de consumo.

Como dissemos anteriormente, essa é uma decisão que necessariamente deve ser tomada pensando-se sempre no longo prazo.

### 3.3.4 NÍVEL DE RISCO DESEJADO

A decisão sobre o nível de risco que se quer assumir refere-se à concentração ou pulverização de nossas vendas, alocadas entre:

- 1 poucos grandes clientes;
- 2 muitos clientes de porte pequeno e médio;
- 3 um misto das duas situações anteriores.

Para cada situação, impõe-se uma política comercial específica. Mais do que isso, é preciso produzir um plano de marketing específico para cada uma das três alternativas.

A alternativa 1 oferece (em comparação com as demais):

- Vantagens:
  - custo administrativo menor;
  - custo de vendas menor;
  - custo de logística menor;
  - aproveitar o giro de vendas de grandes empresas revendedoras, ganhando assim participação de mercado.

- Desvantagens:
  - risco de perda significativa de vendas caso perca algum cliente;
  - pressão dos grandes clientes por preços e prazos de pagamento;
  - distância do mercado consumidor;
  - pouco controle sobre preços e tratamento da marca no mercado.

A alternativa 2 proporciona (em comparação com as demais):

- Vantagens:
  - melhor prazo médio das duplicatas a receber;
  - menor risco de perdas significativas (financeira e de mercado);
  - maior controle sobre o mercado;
  - melhor controle dos preços ao longo do sistema de distribuição.
- Desvantagens:
  - maior custo de vendas;
  - maior custo administrativo (principalmente crédito e cobrança);
  - maior custo da logística.

A alternativa 3 incorpora várias vantagens e desvantagens das duas anteriores. Potencialmente, porém, ela apresenta grande probabilidade de gerar conflitos intracanalais e interclientes. É preciso, na adoção dessa alternativa, que se observe o seguinte:

- a classificação ABC de clientes deve ser feita. Dessa classificação (ou para ela), será necessário:
  - desenvolver uma política comercial que não contemple grandes diferenças de tratamento entre pequenos e grandes clientes, no que concerne a preços e prazos de pagamento;
- definir diferentes remunerações para os funcionários da área de vendas (a remuneração variável precisa respeitar a situação da curva ABC).
- determinar diferentes níveis de investimento em promoção de vendas para os clientes. Os níveis de cooperação com os clientes devem obedecer sempre à melhor situação de investimento e retorno. O nível de serviços oferecidos também deve respeitar a curva ABC, começando pela frequência correta de visita aos clientes.

### 3.3.5 PERFIL QUALITATIVO DO SISTEMA

A decisão sobre quem queremos que sejam os revendedores de nossos produtos é função das seguintes considerações:

- todos sabemos que um consumidor compra e recompra um bem ou serviço em um mesmo revendedor, desde que se compatibilizem: a imagem que esse consumidor tem de si mesmo, o posicionamento (ou imagem) do produto e o posicionamento (ou imagem) do revendedor;
- quanto maior for o investimento feito pelo produtor no posicionamento do produto, maiores deverão ser os cuidados que terá de tomar com relação à seleção de seus revendedores.

Por isso, a decisão sobre a qualidade da distribuição passa pela qualidade de nosso revendedor também. Daí podemos decidir a melhor alternativa entre as seguintes: distribuições intensiva, seletiva ou exclusiva (que pelo título, são auto-explicativas). Para um melhor entendimento sobre essas alternativas, consulte o livro *Gestão de marketing*<sup>3</sup>.

### 3.3.6 NÍVEL DE SERVIÇOS

Empresas produtoras muito freqüentemente conhecem bastante bem o comportamento, hábitos, perfil e preferências de seus consumidores finais. Entretanto, é comum verificar-se que conhecem muito menos a realidade, as carências e as demandas de seu cliente imediato: o seu revendedor.

Identificar as demandas, o nível de serviços desejados pelos revendedores, as formas de incrementar a cooperação com eles, pode ser (e geralmente é) uma significativa vantagem competitiva para quem nisso investe.

Treinamento do pessoal do cliente, promoções em seu ponto-de-venda, definição correta da freqüência de visitas, manutenção de equipe de vendas suficientemente treinada para agir como assessora do cliente, respeito a prazos de entrega, condições de negociação, indenizações, reposições, atendimento pós-venda são algumas das características que devem ser respeitadas para que se tenha do cliente uma boa avaliação do nível de serviços oferecido.

A definição do nível de serviços, se feita corretamente (ouvindo o revendedor, bem como também periodicamente, para que se possa fazer ajustes na política), além de se tornar uma vantagem competitiva, gera confiança mútua entre os componentes do sistema de distribuição. Tudo isso somado, as previsões de venda feitas pelo produtor serão cada vez mais confiáveis.

Muitas empresas deixaram de operar nesse sistema por não terem analisado corretamente esses fatores.

Para finalizar esse tema, lembramos que a distribuição visa maximizar as utilidades de tempo, lugar e posse. É preciso certificar-se de que nosso planejamento contempla essa maximização?

<sup>3</sup> DIAS, Sergio R. (Coord.). *Gestão de marketing*. São Paulo: Saraiva, 2003.

**Observação 6:** A empresa de bens de consumo (principalmente os não-du-ráveis), que pretender vender e distribuir por intermédio do uso de marke-ting direto (em quaisquer de suas formas), deve analisar cuidadosamente o seguinte:

- Que valor médio de pedido que deve ser praticado?
- Que perímetro deve ser atendido?
- Qual é o prazo de entregas possível?
- Qual é a classificação e priorização dos mercados?
- Qual é o custo da logística?

### 3.4 DECISÕES SOBRE O COMPOSTO DE COMUNICAÇÃO

É muito importante que a empresa saiba como combinar seus investimentos em propaganda, promoção de vendas e venda pessoal.

A combinação dessas ferramentas é função:

- 1 Da disponibilidade de recursos da empresa. No limite, uma pequena empresa não fará propaganda; fará talvez alguma promoção de preços, bem como o uso de uma venda pessoal autônoma (que é custo apenas variável). A grande empresa, por sua vez, fará uso intenso de todas elas, respeitando o tipo de produto/mercado em que atua.
- 2 Tipo de produto (ou linhas de produto) que comercializa. Empresas de bens de consumo usam intensamente as três ferramentas. Comparativamente às empresas de bens industriais, usam menos a propaganda e a promoção de vendas. A grande ênfase na comunicação, nesse caso, se faz por meio do investimento na força de vendas (na venda pessoal). Os serviços de baixo valor unitário e alto giro (mercado de usuários quantitativamente muito grande), de maneira geral, podem acompanhar o sugerido para os bens de consumo. Serviços sofisticados, por sua vez, não fazem uso da promoção de vendas. Quando utilizam a propaganda, o fazem de forma bastante dirigida e se valem de venda pessoal compatível com o perfil do comprador (e com a possível complexidade do serviço).
- 3 Ciclo de vida do produto. O ciclo de vida do produto também influi decisivamente sobre a combinação das três variáveis. Propaganda funciona sempre melhor quando as vendas vão crescer ou estão crescendo. Já a promoção de vendas funciona ao contrário. O uso intenso de ambas visa acelerar a conquista, o mais rapidamente possível, de ganhos de parcela de mercado (o que é muito utilizado nas etapas de lançamento e crescimento das ven-

das, no ciclo de vida). A venda pessoal também cresce nos dois primeiros estágios do ciclo de vida, estabilizando-se no estágio de maturidade. No declínio do ciclo de vida, pode-se até eliminar a propaganda, faz-se muita promoção (principalmente de preços e prazos de pagamento) e a venda pessoal continua, tal e qual, desde que a empresa tenha outros itens ou linhas à venda. Caso não tenha, então a venda pessoal também seguirá a tendência de declínio do produto.

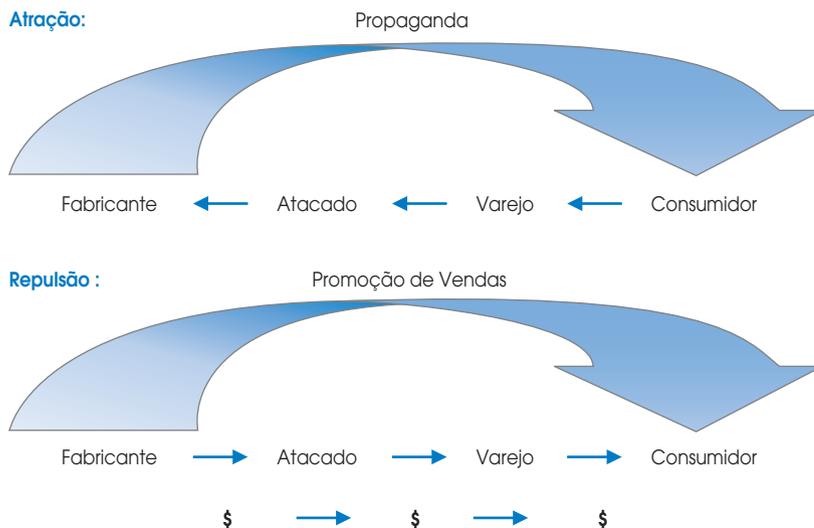
- 4 Situação e ações da concorrência. As armas da comunicação são extremamente importantes na guerra com a concorrência. Na guerra defensiva ou ofensiva, bem como na guerrilha mercadológica, a forma e a intensidade, assim como o timing de seu uso, tornam essas armas de fundamental relevância. A venda pessoal mais qualificada e mais presente no cliente pode ser uma vantagem competitiva fundamental. A promoção de vendas, como arma tática, utilizada em uma estratégia de guerrilha, surte efeitos imediatos. E a propaganda, como formadora e reforçadora de posicionamento, como criadora e aceleradora de memorização, como motivadora de clientes (intermediários) e da força de vendas, é também arma de grande valor nessa guerra.
- 5 É importante lembrarmos ao leitor que a guerra de propaganda entre concorrentes relevantes não raro conduzirá, no médio prazo, a um equilíbrio de posições, de market share, desses concorrentes, com a perda para todos eles, de parte da margem de contribuição. Alguns autores costumam afirmar que a guerra de propaganda é a segunda pior. A pior de todas costuma ser a guerra de preços.

Vale lembrar aqui as estratégias de atração e repulsão como uma das formas de se usar a propaganda e a promoção de vendas. Na atração, pelo uso da propaganda, pretende-se agir sobre o consumidor, visando-se leva-lo à compra. Na repulsão, por meio principalmente de esquemas promocionais, pretende-se estocar os canais de distribuição. No primeiro caso, o consumidor, estimulado pela propaganda, vai ao varejo, que, por sua vez, procura o atacadista para abastecer-se. No segundo, o fabricante escoar sua produção para o atacado, que faz o mesmo para o varejista e este, finalmente, transfere parte dessa promoção (de preço mais freqüentemente) para o consumidor final. Pode-se verificar o funcionamento dessas duas estratégias na Figura 3.1.

Esse esquema também pode ser pensado em função do volume de estoques de nossos revendedores: quando esses estoques estiverem elevados e, portanto, o fabricante não estiver recebendo pedidos nesse período, convém que se ponha em prática a estratégia de atração. No caso dos revendedores estarem com baixo nível de estoque, o recomendável é que se pratique a repulsão. Com freqüência também as duas estratégias são usadas simultaneamente, em diferentes proporções.

É importante que o leitor se lembre de que é possível conhecer a estratégia de comunicação (propaganda e promoção de vendas) dos principais concorrentes

**FIGURA 3.1** ESTRATÉGIAS DE ATRAÇÃO E REPULSÃO NA COMUNICAÇÃO DE MARKETING.



do setor. Há empresas fornecedoras de dados secundários que auditam o ambiente de comunicação em alguns setores da economia (bens de consumo e serviços principalmente, os setores em geral que investem muito em comunicação). Esses dados podem ser adquiridos por preços relativamente baixos, se compararmos com sua utilidade. Isso permitirá à empresa antecipar-se ao concorrente, neutralizar suas ações e/ou flanquear seus movimentos.

A venda pessoal é diretamente responsável pela definição da maior ou menor probabilidade de vender. Quanto maior for o número de portas nas quais o vendedor (próprio ou autônomo) bate, maior será a probabilidade da venda ocorrer. Nesse caso, se estará utilizando as estratégias de penetração e ocupação como forma de se praticar a guerra no mercado.

As armas da comunicação são também usadas em combinações diferentes em função dos objetivos de criar e/ou manter mercado. Quando a ênfase for voltada para a criação de mercado, a propaganda, a promoção de vendas e a venda pessoal deverão ser estimuladas forte e organizadamente nesse sentido. Já quando se está (e deve-se estar sempre) desenvolvendo a estratégia de manter mercado, cresce o investimento em serviços para o cliente (em que a figura da venda pessoal é extremamente relevante), aqui inclusos:

- o respeito a prazos de entrega, datas de faturamento, indenizações e/ou substituições de mercadorias;
- o respeito à frequência de visitas pelo vendedor e a crescente importância de seu trabalho como assessor do cliente (e não apenas como vendedor);

- o investimento em ações cooperadas que podem ser de propaganda, de promoção de vendas ou de treinamento da equipe de vendas e/ou de outras áreas da administração do cliente (quando for pessoa jurídica, é claro).

### 3.4.1 ASPECTOS RELEVANTES DA PROPAGANDA

A propaganda é uma parte importante do corpo do negócio. Mas não é a sua alma. A alma do negócio é o marketing bem-feito, resumido, transformado e operacionalizado por um plano de marketing correto. Porém, não há dúvida de que seu uso pode gerar sucesso ou fracasso do plano de marketing (assim como as outras variáveis do plano). Por isso, alguns aspectos dela precisam ser bem estudados e executados, para que não se subotimizem os investimentos nela realizados.

#### Decisão de Investimento

A empresa deve tomar a decisão de investir em propaganda apenas quando tiver a certeza de que poderá provocar no consumidor o resultado desejado. Em outras palavras: uma campanha tem um número mínimo de inserções (frequência) e um mínimo de cobertura (número de pessoas atingidas pelo anúncio), abaixo dos quais não se obtém quase nada em termos de resultado. Se não tiver um número mínimo de GRPs (gross rating point, que é obtido pela multiplicação da frequência pela cobertura), muito raramente otimizará seus resultados. Nesse caso seria melhor não realizá-la, utilizando os recursos disponíveis na venda pessoal e na promoção de vendas.

#### Seleção da Agência de Propaganda

Esse é outro aspecto muito relevante. Aqui é necessário considerar:

- tamanho da agência: grandes agências têm grandes clientes e não raro contam com os seus melhores talentos. Há que se considerar também a relação de tamanho da agência e tamanho do cliente (tamanho da conta do cliente). Pequenos clientes devem considerar se é melhor “ser saúva em terra de formigas” ou “ser raposa em terra de leões”;
- sua versatilidade: que serviços ela pode oferecer – propaganda, planos de campanhas promocionais, know-how de marketing direto (criação)? Pode prestar serviços de comunicação integrada?;
- sua competência: a competência de uma empresa de comunicações pode ser avaliada:
  - pela criação e execução de campanhas absolutamente adequadas aos objetivos do cliente;

- pelo equilíbrio de competências em suas várias áreas funcionais, a saber: pesquisa, mídia, criação e atendimento/planejamento;
- pelo baixo turnover entre suas contas, especialmente entre as maiores.

## Orçamento de Propaganda

Idealmente, a verba para ser investida em propaganda deve ser o resultado da soma de todos os investimentos necessários em cada segmento de mercado onde a empresa opera ou pretende operar.

Há segmentos onde a parcela de mercado da empresa já está estabilizada. Dessa forma, o incremento da verba já mostrou que o resultado de mercado pouco se alterou. Então, a estratégia seria a de conservação do atual market share, por meio do uso de verbas estáveis, em uma estratégia de manutenção de mercado. Entretanto, se alguns segmentos têm mostrado um crescimento do market share da empresa, o investimento em propaganda deve ser maior que o do ano anterior (respeitada sempre, em ambos os casos, a estratégia mercadológica dos concorrentes).

Qualquer que seja o método empregado pela empresa para definir sua verba de propaganda, essa definição deve levar em conta, já na aplicação da verba, a dinâmica dos diferentes segmentos e as tendências que vêm sendo observadas em cada segmento, relativas à movimentação do market share da empresa.

É importante também:

- que o orçamento de propaganda seja compatibilizado com o de promoção de vendas, com o calendário promocional da empresa. Assim, pode-se explorar melhor as sinergias entre ambos;
- que se mantenha um determinado volume de recursos; bem como uma reserva, para que seja possível explorar oportunidades futuras de mídia ou reagir a alguma ação da concorrência.

## Testes

Tão logo a área de criação tenha desenvolvido sua(s) proposta(s) criativa(s), é absolutamente importante:

- realizar pré-testes das peças criativas no estágio de pré-produção;
- testar em seguida as peças produzidas, ouvindo também as áreas de vendas, de marketing e a direção da empresa;
- realizar também pesquisa, logo após a colocação de campanha na rua, a fim de ter tempo para correções (ou até retirada da campanha), caso o público-alvo não a tenha aceitado bem. Costuma-se aplicar essa pesquisa sob a sigla Dart (day after recall test).

## Hábitos de Mídia

É fundamental que a agência pesquise os hábitos de mídia de nosso consumidor-alvo. O que ele consome de mídia: que jornais lê, seus canais e programas de televisão preferidos etc. Somente com essa informação se poderá fazer um plano de mídia correto no que concerne às escolhas da mídia nele contidas.

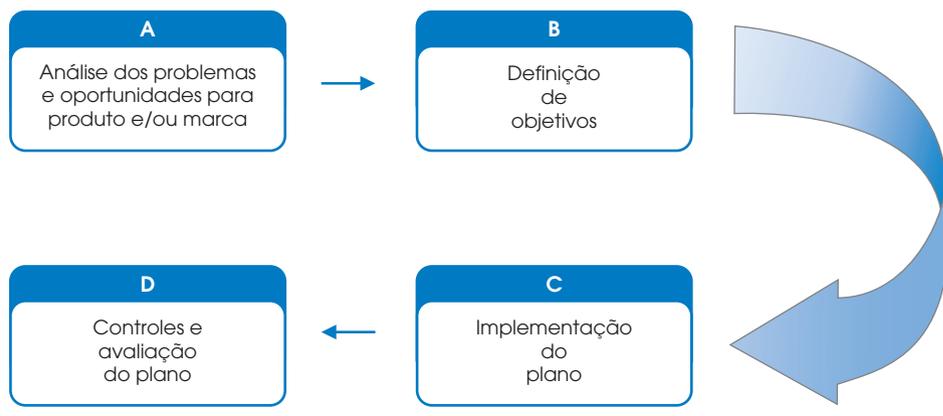
## Avaliação

Como já citamos anteriormente, a avaliação de resultados de uma campanha começa antes até do seu lançamento. Isso porque alguns testes são realizados antes da veiculação da campanha: são os pré-testes em fase de pré-produção e os testes das peças produzidas. Depois deles, teremos: os testes de recall e de posicionamento. Teremos também os resultados sobre as vendas. O exercício, ao longo de todos os estágios da campanha, da avaliação pertinente, é que vai nos permitir saber se realmente a campanha atingiu seu objetivo. E, sem que isso ocorra, toda a estratégia de marketing poderá estar sob o risco da subotimização.

## A Seqüência do Plano de Propaganda

A Figura 3.2 representa cada uma das etapas descritas a seguir.

FIGURA 3.2 SEQÜÊNCIA DO PLANO DE PROPAGANDA.



- A.** Análise dos problemas e oportunidades para produto e/ou marca:
- a estrutura do mercado;
  - análise da concorrência;
  - análise da realidade do produto (ou linha de produtos);
  - análise das características, hábitos e preferências do cliente-alvo.

- B.** Definição de objetivos:
  - posicionamento do produto;
  - incremento das vendas;
  - reposicionamento;
  - conquista de revendedores (ou aceleração no giro de seus estoques).
- C.** Implementação do plano:
  - definição do orçamento;
  - aprovação de campanha;
  - discussão, negociação e aprovação do plano de mídia.
- D.** Controles e avaliação do plano:
  - testes (ver a avaliação);
  - controle do plano de mídia.

### 3.4.2 A PROMOÇÃO DE VENDAS

Qualquer que seja o bem ou serviço objeto do plano estratégico, será sempre importante que se defina o uso estratégico ou tático da promoção de vendas.

Todos sabemos que a promoção de vendas é uma ferramenta que pode proporcionar respostas muito rápidas do mercado. Assim, ela é recomendável, comparativamente a outras ferramentas de comunicação:

- quando se quer acelerar a curva de crescimento das vendas, no início do ciclo de vida de um produto;
- quando o nível de estoques nos canais de distribuição está baixo (repulsão);
- quando se quer neutralizar a ação de um concorrente que lançou nova campanha de propaganda;
- quando se quer cooperar com um (ou alguns) grande cliente (revendedor), fazendo, com ou para ele, ações promocionais que pretendam aumentar o giro de suas vendas;
- como arma de divulgação de marca;
- como estímulo à compra por impulso ou pelo estímulo visual, utilizando-se a exibitécnica.

A maioria das categorias de bens e/ou serviços costuma ter, no seu exercício, momentos, situações que justifiquem o uso da promoção de vendas. Alguns desses momentos são causados pela conjuntura econômica e/ou pelas ações da concorrência. Nos bens de consumo em geral, convive-se com a sazonalidade do bem, com eventos de datas relevantes (dias das mães, Natal etc.) e que devem levar o fabricante à montagem do seu calendário promocional, que pode ser um importante elemento de geração de vantagem competitiva.

O timing da promoção de vendas é, do ponto de vista estratégico, talvez o mais importante aspecto de seu uso. As promoções de venda de grande vulto, que envolvem consumidores e/ou revendedores, com premiações embutidas, devem:

- obedecer ao explicitado na lei;
- ser realizadas com a contratação de empresa especializada em promoção. Caso contrário há um grande risco de surgirem sérios problemas de execução e controle da campanha promocional.

### 3.4.3 A VENDA PESSOAL

A cada dia que passa, em face do acirramento da concorrência e do aumento da profissionalização crescente das empresas, a importância da área de vendas cresce cada vez mais.

O nível de serviços que os fornecedores podem (e devem) oferecer aos seus clientes é fator decisivo hoje em dia, no momento da decisão de compra. Pode ser (e isso deve sempre ser tentado) uma vantagem competitiva bastante relevante. E a área de vendas está intensamente relacionada com o nível de serviços oferecidos e prestados.

Os objetivos de penetração e ocupação de mercado, definidos no plano estratégico da empresa, são fortes norteadores do que se deve investir na venda pessoal.

O escoamento correto do mix de oferta (aquele definido pela empresa e que maximiza seus resultados) também só ocorrerá se a área de vendas cumprir, corretamente, com suas metas e cotas de venda.

Os objetivos de criar e manter mercados somente serão atingidos se o trabalho da área de vendas operar nessa direção.

O plano de marketing explicita, muito freqüentemente, apenas os objetivos quantitativos para a área de vendas. Define número de unidades a serem vendidas, por linha ou item de produto (que seria o mix ideal). Define também a receita de vendas prevista para o exercício.

Cabe à direção comercial da empresa definir metas qualitativas, igualmente, no plano de vendas. Dentre elas, podemos citar:

- freqüência adequada de visitas;
- conhecimento profundo, pela área de vendas toda, das características, atributos e benefícios do produto;
- conhecimento do negócio do cliente, a ponto até de os homens de vendas poderem agir como assessores desse cliente;
- definição e execução do ciclo de venda que melhor se ajuste à necessidade da empresa e do cliente;
- atendimento eficiente às reclamações, indenizações, reposições e dúvidas dos clientes;
- rapidez na análise, aprovação e atualização de linhas de crédito;

- definição do tempo médio das visitas, a fim de que o diálogo entre vendedor-cliente possa ser o mais objetivo e proveitoso possível;
- criar e manter políticas comerciais que minimizem a probabilidade de conflitos horizontais e/ou verticais nos (e com os) canais de distribuição;
- fixar, executar e controlar as ações que visem manter (o que é sempre prioritário) os clientes e aquelas que visam criar novos clientes. O turnover de clientes, se significativo, além de estar indicando problemas no relacionamento, está gerando também queda no faturamento;
- criar mecanismos que ofereçam uma certa garantia prévia de que o mix de oferta (linhas, itens, modelos, tamanho da embalagem etc.) seja vendido nas quantidades e nos períodos definidos no plano de vendas (previsão de vendas).

### Principais Decisões Gerenciais de Vendas que Afetam o Plano de Marketing

Não há nada mais frustrante para os gestores de marketing do que constatarem diária, semanal, mensalmente e até no final de cada exercício que o que foi realmente vendido não foi exatamente o que foi planejado para ser vendido. Planeja-se um mix de venda por item, linha, embalagem etc., e o que se observa na prática é que faturou-se um mix diferente. E isso ainda é muito freqüentemente encontrado, até mesmo em empresas de grande porte.

Uma das alternativas mais importantes e mais bem-sucedidas, na prática, para solucionar esse problema, encontra-se na utilização da remuneração variável da equipe de vendas, da qual falaremos adiante. Mas as decisões gerenciais que precisam ser bem-estudadas, formuladas e postas em prática, para que o plano realmente tenha seus objetivos atingidos, são:

#### Definição do Perfil do Homem de Vendas

Qual o perfil adequado necessário para bem representar a empresa, realizar negociações saudáveis e necessárias para ambas as partes envolvidas?

A resposta passa pela influência de: tipo de produto, tipo de cliente (curva ABC também), estrutura e perfil da concorrência, experiência e escolaridade necessárias, salários pagos e praticados pelo mercado, entre outras.

#### Definição do Número de Vendedores Necessários

Para a correta cobertura e ocupação de mercado pretendidas, essa também é uma decisão bastante importante e de cálculo relativamente fácil. Admitindo-se que um vendedor tem 176 horas por mês de trabalho (8 horas x 22 dias) e tendo-se:

- a. identificado e quantificado o número de clientes;
- b. classificado esses clientes em A, B e C;
- c. definido a freqüência desejada de visitas para os clientes A, B e C;
- d. definido o tempo médio de cada visita.

Com esses quatro elementos, fica fácil definir quantos vendedores serão necessários para prestar o serviço desejado pela empresa.

#### Definição da Estrutura da Força de Vendas

As formas mais comuns de estrutura da força de vendas são as seguintes:

- por produto ou linha de produtos: justifica-se quando a empresa opera com produtos ou linhas de produtos muito distintas, destinadas a segmentos de mercado distintos entre si, não sendo possível a exploração de sinergias de vendas;
- por território: nesse caso, as linhas ou itens são destinados ao mesmo segmento (ou muito próximos) de mercado. O revendedor é o mesmo, a marca é a mesma, o cliente também. Então, território é uma boa forma de se estruturar a equipe;
- por cliente: quando o perfil dos clientes for muito diferente, por força do porte (principalmente) ou do mix de oferta com o qual trabalha (ênfase em variedade ou sortimento, por exemplo). Um fabricante de material de construção, como louças sanitárias ou ferragens, pode ter uma equipe que atenda às construtoras e outra que atenda às lojas de material de construção;
- mista: conhecidas as razões da escolha das estruturas anterior, fica fácil também optar-se pela estrutura mista.

#### Remuneração

Essa é talvez a arma mais poderosa de que dispõe a empresa para garantir que as vendas reais acompanhem as vendas planejadas. Da mesma forma, por meio do componente variável da remuneração, pode-se embutir critérios não apenas quantitativos, como também qualitativos no plano de vendas (que não define apenas as previsões de vendas, mas sim como elas devem ser realizadas).

Costumamos chamar direcionamento das vendas o processo de incorporar, no componente variável do salário do homem de vendas, as metas que foram definidas pela cúpula da empresa. Em geral, a direção da empresa deseja, entre outras metas possíveis:

- vender 100% de seu mix de oferta. Diferentes linhas e/ou itens de produto têm giros e margens distintas e suas quantidades definidas no plano de marketing são aquelas que maximizam o resultado da empresa. E que nem sempre são vendidas conforme o previsto, em face da forma de calcular a remuneração variável. Pagar comissão sobre faturamento, por exemplo, freqüentemente gera desencontros entre o previsto e o realizado;
- que as vendas sejam alocadas aos seus clientes atuais de forma constante. Em outras palavras: a eficiência das vendas (número de pedidos tirados, em diferentes clientes, sobre o número de clientes visitados) deve se manter e, se possível, ser aumentada.

$$\text{Índice de eficiência} = \frac{\text{número de pedidos tirados}}{\text{número de clientes visitados}}$$

O índice de eficiência tem a ver com os objetivos da empresa de manter mercado, ou seja, aqueles clientes já conquistados devem ser mantidos, bem-assistidos e rentáveis.

- a. caso existam clientes potenciais a conquistar, a empresa terá de definir metas de conquista de novos clientes. Se bem-sucedida nesse expediente, novos vendedores deverão ser contratados e o rezoneamento será necessário. Teria a empresa, nesse caso, de formular uma estratégia de criar novos clientes e/ou mercados, distinta da anterior (manter mercado), em vários aspectos;
- b. que os preços e as margens sejam praticados em patamares definidos como os mais adequados à realidade da empresa. Os espaços entre preço de lista e preço líquido, quando a equipe de vendas tem alguma liberdade de negociação, costumam redundar em margem mínima com desconto máximo.

Essas e outras metas são mutáveis ao sabor do interesse e das prioridades da empresa. Colocadas no salário do profissional de vendas, a chance de serem cumpridas é bastante grande. O salário composto por fixo mais variável definido por metas é muito mais eficiente que aquele formado por um componente fixo mais comissão sobre vendas (que ainda é comum e não direciona as vendas). Caso o mix da oferta seja muito amplo, dificultando a administração dos salários, esse mix pode, por exemplo, ser agrupado em famílias ou linhas de produto. Aí caberá à gerência de produtos analisar a conveniência da manutenção, em oferta, dos itens (ou linhas) classificados como C na curva ABC de produtos.

A correta definição e gestão das metas de vendas acarreta uma proximidade muito grande entre previsto e realizado.

O que foi planejado não raro é cumprido (quando o componente variável é definido por metas). Assim, a remuneração dos profissionais de venda transforma-se em uma das mais eficientes armas da estratégia mercadológica, no que concerne ao cumprimento do que foi previsto.

### 3.5 O PREÇO

Alguns autores de textos de marketing costumam afirmar que o preço é a variável de marketing mais fácil de ser definida. Bastaria para isso ter-se boas informações sobre custos; a partir disso restaria apenas definir e fixar o mark-up.

O cálculo pode até ser fácil, porém a determinação do mark-up nem sempre o é. Na realidade, trata-se de uma definição seriíssima e grandemente integrada ao planejamento estratégico da empresa, fundamental no plano de marketing, bem como responsável pela lucratividade da empresa, como sabemos.

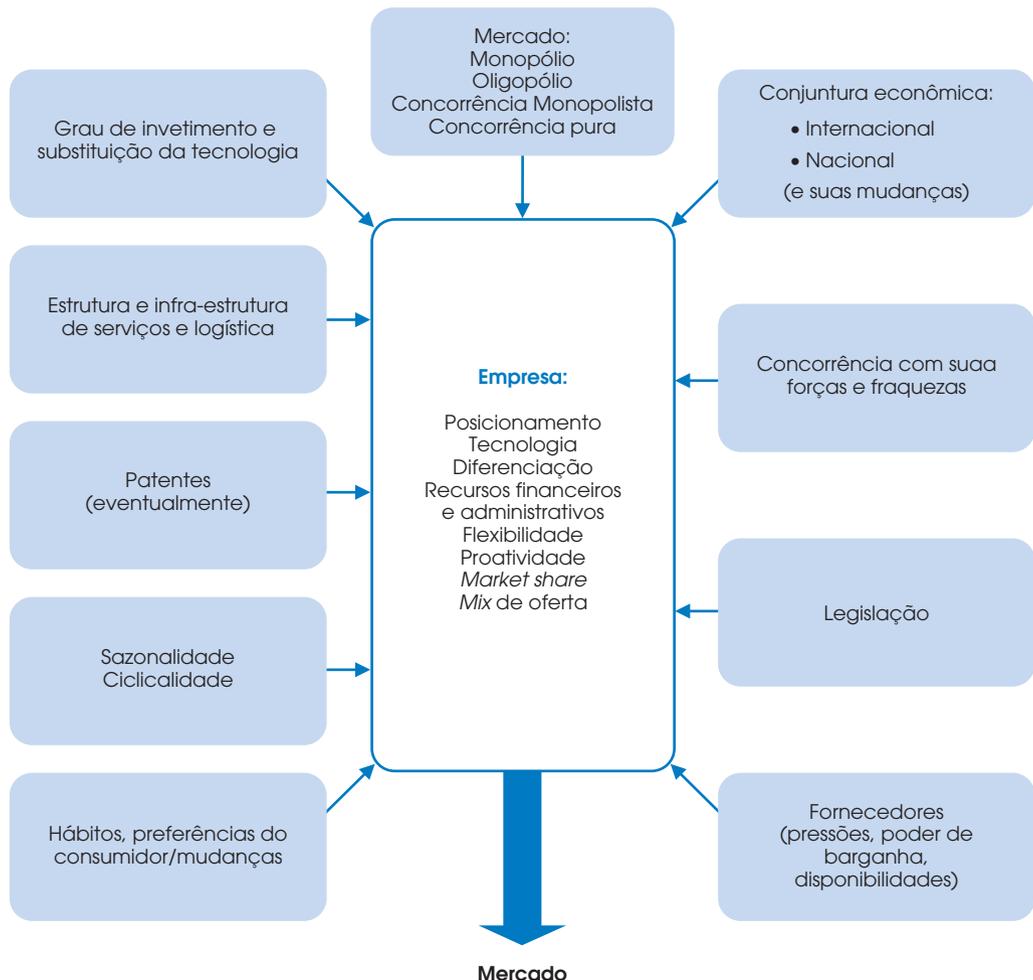
Para desenvolvermos nossa visão e sensibilidade para a formação de preços, é fundamental:

- 1 Ter um bom sistema de informações macroeconômicas, não apenas para desenvolver nossa capacidade de analisar a conjuntura econômica, como também para utilizarmos estes dados (os que tiverem um coeficiente de correlação elevado com as vendas do ramo de negócio em que operamos, bem como com nossas vendas) para podermos simular e fazer previsões de venda. E, é claro, podermos melhor situar nossos preços em função das tendências desses dados macroeconômicos.
- 2 Conhecer, da forma mais profunda possível, o nosso mercado. Assim, é importantíssimo saber:
  - a. sua lucratividade;
  - b. suas margens de contribuição;
  - c. economias de escala;
  - d. ociosidade e/ou nível de ocupação da capacidade instalada;
  - e. o tamanho (em volume de faturamento e/ou unidades vendidas);
  - f. seu nível de crescimento, estagnação ou declínio;
  - g. sua complexidade (ou não) ou diversidade da oferta;
  - h. sua maturidade (ou não), tecnologia e velocidade de substituição desta;
  - i. perfil dos concorrentes (forças e fraquezas);
  - j. facilidade/dificuldade de ingresso de novos concorrentes;
  - k. dinâmica das posições de market share dos concorrentes;
  - l. níveis de integração vertical (para a frente e para trás) e/ou horizontal dos concorrentes;
  - m. o consumidor: hábitos, atitudes, preferências, mudanças, ou seja, seu perfil em geral;
  - n. segmentação.

A Figura 3.3 é uma forma de visualizarmos esses fatores de conhecimento do mercado.

3. Ter bem definido o posicionamento pretendido para nosso produto ou serviço. Uma boa posição na mente do consumidor garante, certamente, uma liberdade maior de fixação do mark-up no preço. É de fundamental importância também que sejam acopladas ao preço aquelas possíveis vantagens que possamos ter, relativas a uma aceitação e percepção do consumidor para com:

**FIGURA 3.3** A EMPRESA E SUAS PRESSÕES.



- uma imagem de qualidade boa ou melhor que a média dos concorrentes;
- durabilidade, status, nível de serviços, distribuição eficiente, garantia, assistência técnica, valor de revenda e outros, são características que, se percebidas e aceitas pelo cliente, podem (e devem) significar mais algum(ns) delta(s) no preço que poderemos praticar.

A diferenciação do produto e investimento na criação de alguma vantagem competitiva seguem o mesmo raciocínio anterior.

Quando então a empresa estiver certa de que algumas características de seu produto ou da sua política mercadológica estão e são bem-aceitas pelo clien-

te, ela não deverá perder a oportunidade de aplicar, no preço, essas vantagens ou diferenciações. Se for o caso de um lançamento de produto, testes e pesquisas prévias já poderão indicar os pontos positivos do produto, percebidos pelos entrevistados.

4. Que sejam corretamente utilizadas as variáveis de marketing nas situações:
  - de sazonalidade;
  - ciclicidade; e
  - ciclo de vida.

Isso porque, se bem utilizadas, podem permitir que se façam sacrifícios de preço menores do que se poderia supor antecipadamente.

5. Que no plano estratégico da empresa e, por decorrência, no plano de marketing, tenha-se uma visão bem clara e definida de:
  - posicionamento pretendido para o produto;
  - market share pretendido;
  - lucro pretendido;
  - objetivos gerais da empresa para o curto e longo prazos.

6. Que se tenha sempre em mente que a guerra de preços é nociva a todos os players do mercado.

O que se recomenda é que sejam utilizadas alternativas táticas ou estratégicas do uso das demais ferramentas de marketing para enfrentar os ataques da concorrência, antes de se reduzirem os preços. Mesmo no ambiente da sazonalidade, caso isso seja feito, poderá se trabalhar com reduções menores do preço.

7. Dominar a estratégia e as maneiras de, utilizando-a, poder participar de concorrências (preço fechado), antevendo assim a probabilidade de sucesso do preço proposto.
8. O domínio das formas alternativas de formação do preço. Afora as mais tradicionais, o homem de marketing tem à sua disposição:
  - os preços de skimming ou de penetração;
  - o loss leader ou “boi de piranha”;
  - o preço discriminado;
  - o preço psicológico;
  - o preço de linha(s) de produto(s).

9. Que se tenha em mente que o preço é talvez o maior gerador de conflitos, especialmente quando se trabalha com um sistema longo de distribuição (fabricante, atacado e varejo). Conflitos horizontais e verticais são freqüentes neste caso.

Para minimizar os riscos de conflito, entre outras providências, devemos:

- criar e manter estável e respeitada a política de preços, evitando-se a política de “cada caso é um caso”. Evitando ainda tratamentos especiais (e diferentes caso a caso) para algum(ns) tipo(s) de cliente(s). É melhor mudar a política que desrespeitá-la;
- reduzir ao máximo as distâncias entre preço de lista e preço líquido ao longo do sistema de distribuição (inclusos todos os players do sistema). Espaços muito grandes, descontos de vários tipos, prazos de pagamento concedidos a atacado e varejo que sejam muito diferentes, tudo isso certamente acabará criando quatro problemas sérios:
  - a. conflitos no canal;
  - b. concentração crescente do risco (crescente dependência de poucos clientes);
  - c. redução do poder de barganha;
  - d. diferenças significativas de preços para o consumidor, gerando nele a insegurança no ato da compra.

Ao concluirmos este capítulo, lembramos ao leitor que caberia também uma análise sobre o uso estratégico do marketing direto em suas várias formas operacionais. Entretanto, esse tema se desenvolveu tanto nos últimos anos que o leitor encontrará facilmente uma farta bibliografia, inclusive nacional, sobre o tema. Todavia, lembramos também que o marketing direto, como atividade principal ou complementar do marketing da empresa, deve sempre ser considerado como uma excelente forma de identificar, criar e administrar negócios.

## BIBLIOGRAFIA

- DIAS, Sérgio R. (Coord.). Gestão de marketing. São Paulo: Saraiva, 2003.  
PORTER, Michael E. Competitive advantage. New York: The Free Press, 1985.



# ESTRATÉGIAS DE PRODUTO

GEORGE ROSSI

## VISÃO GERAL DO CAPÍTULO



Neste capítulo, veremos que o produto é o elemento mais importante do mix de marketing:<sup>1</sup> é a partir dele que os demais elementos são estruturados. Discutiremos desde as definições e classificações até o uso das diversas estratégias aplicadas para uma gestão eficaz do produto.

## OBJETIVOS DO CAPÍTULO



- 1 Discutir as razões pelas quais o produto é o elemento mais importante de uma empresa.
- 2 Definir produto de diferentes pontos de vista.
- 3 Apresentar as principais classificações de produtos existentes.
- 4 Explicar as diferenças entre bens utilitários e hedônicos.
- 5 Apresentar as diversas decisões e estratégias de produto que as organizações podem adotar para a gestão de seus produtos.

## 4.1 A IMPORTÂNCIA DO PRODUTO

### 4.1.1 PARA O “MIX” DE MARKETING

Para a empresa, o elemento mais importante é o produto que se propõe a vender ou disponibilizar para o mercado. Pois, sem esse elemento, a em-

<sup>1</sup> Neste capítulo será usado o termo Mix de Marketing em vez de Composto Mercadológico.

presa não tem o que vender, não tem sobre o que fazer propaganda ou promoções, não tem sobre o que precificar e, conseqüentemente, como realizar lucro, e não tem o que distribuir para o mercado em que atua. Assim, o produto é o elemento mais importante do mix de marketing e influi diretamente na elaboração e estruturação dos demais elementos do mix de marketing da empresa.<sup>2</sup>

Outra característica importante do produto é ser um elemento relacionado às estratégias de longo prazo da empresa. Pode-se precificar algo no momento em que se quiser, se a empresa vai incorrer em lucro ou prejuízo é outra história, mas, pode-se modificar os preços no momento que a empresa melhor considerar essa possibilidade. O mesmo pode acontecer com a promoção: pode-se promover um produto a qualquer momento, como enviar os vendedores para o campo para a promoção de uma nova linha de produtos, ou fazer a propaganda de um produto ou marca no rádio quando se quiser. Dessa forma, a empresa pode modificar sua lista de preços e fazer promoções, como propaganda, quando melhor entender. Porém, a empresa não tem condições de disponibilizar para o mercado um produto quando bem quiser. Para tanto, precisará identificar as necessidades de mercado, projetar e produzir protótipos e, em seguida, se os testes de aceitação forem positivos, desenvolver a capacidade requerida para a disponibilização do produto no mercado.

Dessa feita, o produto é o elemento do mix de marketing mais importante porque influencia diretamente os outros elementos (preço, promoção e distribuição).

#### 4.1.2 PARA A EMPRESA

A importância do produto justifica-se, também, porque este define a estrutura da empresa. Considere, por exemplo, o setor de informática (as empresas que vendem microcomputadores). Uma empresa pode decidir-se por atender ao mercado Soho<sup>3</sup> e, outra, por atender às grandes empresas. A primeira precisará distribuir em ampla escala, buscando ter seu produto disponível no maior número de lojas possível, e deverá ter uma estrutura de suporte, como assistência técnica e peças e partes em quantidade, de maneira que, quando algum consumidor necessitar de assistência, esta não seja nem muito lenta nem demorada. Por outro lado, a empresa que visou o mercado empresarial tem um escopo de atuação mais restrito, sua estrutura de distribuição é menor quando em comparação com a primeira. Mas, diferentemente da primeira, sua estrutura de assistência técnica será feita de forma que, quando um usuário precisar de assistência, esta não poderá demorar, pois a empresa usa esse produto para, essencialmente, operações de cunho comercial e, por isso, qualquer atraso em reparar o produto poderá ter um custo alto para a empresa. Desse modo, uma estrutura diferente de assistência técnica será montada para a empresa industrial, que será diferente daquela estruturada para o mercado Soho.<sup>4</sup>

<sup>2</sup> KOTLER, P. Administração de marketing. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

<sup>3</sup> Small Offices, Home Offices, ou seja, pequenos negócios ou escritórios, e escritórios em casa ou domésticos.

<sup>4</sup> MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. The strategy process: concepts, contexts, cases. 3. ed. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 1996.

Outra consideração da importância do produto para a empresa é que este pode ser a sua fonte de competência(s); pois as forças que uma empresa detém quanto a crescer e diversificar-se advêm, inicialmente, de suas experiências com a fabricação e a comercialização de sua linha de produtos. Isso influi nas capacidades dos indivíduos que compõem a empresa, nas habilidades e competências empregadas às atividades para a composição daquilo que ela tem para atender a seus mercados, o produto e os serviços inerentes a este, e a coordenação empresarial quanto à aquisição de todos os insumos e recursos necessários à fabricação do produto e os recursos necessários à sua comercialização.

Também, o produto indica à empresa suas oportunidades de crescimento como a identificação de novos mercados nos quais pode adentrar com os mesmos produtos ou mercados em que ela pode entrar com poucas ou algumas variações em seus produtos, formando assim uma linha de produtos mais abrangente. Nesse sentido, o interessante é que um produto pode reforçar as competências da empresa e aumentar suas forças por meio do conhecimento adquirido em maiores quantidades fabricadas do produto perante os seus concorrentes, permitindo dessa maneira alcançar vantagens competitivas por meio de sua curva de experiência; se esse for o caso. A exemplificação, a seguir, evidenciará essa dinâmica.

A empresa Cacau S.A. fabrica e comercializa chocolates. Seus insumos básicos são cacau, farinha e alguns concentrados de frutas como morango e laranja. Com esses insumos, ela entrega ao mercado ampla variedade de barras de chocolates, de diversas formas (alguns retangulares, muitos em forma de trapézio e outros em forma de corações), e, para essas variações, a empresa diversifica também em seus recheios, alguns com morango, outros contendo laranja, com maior e menor concentração de recheios.

Agora, a Cacau S.A. percebe uma nova oportunidade de mercado. Observa que há demanda para um produto com pouca concentração de cacau e maior concentração de farinha. Lança sua linha de bolachas tipo wafer cuja característica é maior quantidade de farinha e pouca de chocolate, quando em comparação com a linha anterior de chocolates que tinha mais cacau e menos farinha.

## 4.2 DEFINIÇÕES

### 4.2.1 O QUE É PRODUTO

Para entendermos o que é produto, tomemos o exemplo da máquina de escrever; primeiro surgiu a máquina de escrever mecânica, depois a elétrica e, por fim, o microcomputador.<sup>5</sup> A máquina de escrever mecânica, quando em seus primórdios, foi considerada por seus projetistas e fabricantes como um simples objeto para

<sup>5</sup> GILDER, G. *Microcosm*. New York: Touchstone, 1990. UTTERBACK, J. M. *Mastering the dynamics of innovation*. Boston: Harvard Business School Press, 1994.

mecanizar a escrita e, assim, deixou de ser vista como algo com múltiplos usos ou seus usos potenciais foram minimizados. Quando a IBM vislumbrou a máquina de escrever (nesse caso a elétrica) como um artefato de entrada e saída de dados para o processamento de palavras, assumiu a liderança do mercado. As antigas empresas, que eram as líderes, sucumbiram a essa nova visão do que é o produto máquina de escrever. A IBM, em seguida, entendeu a evolução do conceito de um produto para o processamento de palavras e textos e suas áreas conexas e lançou o microcomputador padrão PC, assumindo com esse produto a liderança na indústria de microcomputadores.

Assim, a definição de um produto que leva à identificação da transferência de competências e habilidades necessariamente precisa ser expressa em termos das necessidades do mercado a que atende, ou pretende atender, em vez das especificações de engenharia com as quais deverá estar em conformidade. Isso implica que os mercados estão interessados nas vantagens que o produto entregará e não em suas características técnicas. Dito de outra forma: as especificações técnicas existem para possibilitar a entrega dos benefícios que interessam ao mercado. Para melhor entendimento desse conceito de benefícios versus características técnicas, considere o seguinte: 1) para o produto microcomputador, um dos atributos mais valorizados pelo usuário é a velocidade com que a informação é processada – para tanto, a Intel evolui sua linha de microprocessadores em termos de velocidade; 2) para o usuário de automóvel, a possibilidade de frear rapidamente sem o risco de perder o controle é em muitas vezes mais importante que a aceleração do automóvel; assim, a tecnologia ABS que provê segurança na hora de parar o veículo com segurança é o meio pelo qual se atende ao benefício de parar o automóvel com segurança.<sup>6</sup>

#### 4.2.2 DEFINIÇÃO CONCEITUAL

A definição clássica de produto é: “tudo aquilo que atende a uma necessidade ou a um desejo”.<sup>7</sup>

O problema dessa definição é que ela não é boa nem do ponto de vista conceitual nem do operacional. Portanto, a definição de produto deve ser: “tudo aquilo que atende a um conjunto de necessidades ou desejos”.<sup>8</sup> Como você deve ter percebido, a diferença desta definição para a anterior é que a última está no plural. Antes de explicarmos a diferença (plural em vez de singular), vamos explicar o conceito de necessidade e desejo.

A necessidade pode ser definida como um estado de desconforto físico ou psicológico. Ou a diferença percebida entre um estado atual ante a um estado de-

<sup>6</sup> No exemplo do microprocessador, há outros benefícios que podem ser considerados e serão materializados pela marca, como segurança e garantia de funcionamento.

<sup>7</sup> KOTLER, 1998.

<sup>8</sup> ENGEL, J. F.; WARSHAW, M. R.; KINNEAR, T. C. Promotional strategy: managing the marketing communication process. 8. ed. Boston, Irwin, 1994.

sejado em um futuro.<sup>9</sup> Considere a necessidade física fome. Quanto maior a sua fome, maior será seu desconforto físico e, assim, mais você estará interessado em atender a essa necessidade de forma a minimizar a sua fome. A minimização da fome é o estado que você almeja em um futuro, imediato ou não. O mesmo ocorre para a necessidade sede. Quanto mais sede você tiver (o estado atual), mais forte será sua vontade para minimizá-la (estado futuro ou desejado). O mesmo ocorrendo para frio, pressa e tantas outras situações.

O desconforto psicológico pode ocorrer por pressões do grupo social a que você pertence ou por suas próprias características. Imagine a situação em que uma pessoa acaba de adquirir um automóvel novo, zero-quilômetro. O vizinho desse indivíduo pode querer, também, um novo automóvel por questões psicológicas e não de utilidade. Essa situação é vista inúmeras vezes no dia a dia. Considere a moda para o vestuário. Muitas vezes, as roupas são adquiridas para atender à necessidade de estarmos nos vestindo de acordo com a moda, pois dessa forma estaremos em conformidade com as regras e/ou normas dos grupos sociais a que pertencemos. Em suma, temos a necessidade de agir em conformidade com as pressões sociais a nossa volta.<sup>10</sup>

O desejo, por seu turno, é a forma como atendemos às necessidades percebidas. No exemplo de fome percebida, alguém pode querer aplacá-la por meio de uma feijoada, ou comendo uma maçã. Quanto à sede, podemos saciá-la bebendo um copo de água ou um suco, ou um refrigerante; e dentre essas opções disponíveis, escolheremos uma. Assim sendo, o desejo é a maneira pela qual atendemos ou satisfazemos a necessidade percebida.

Considerando-se o exposto anteriormente, podemos agora definir o produto como “tudo aquilo que resolve um problema de alguém”. Isto é, produtos existem para resolver os problemas dos consumidores ou dos clientes. Dessa feita, necessidades, desejos e problemas são situações que impelem o consumidor a tomar um curso de ação que resolva seu desconforto físico ou psicológico. Desse modo, quanto maior a importância de uma determinada necessidade, maior a importância de o consumidor adotar um curso de ação que elimine ou minimize esse desconforto percebido.

Para melhor entender a relação problema/produto, considere a seguinte pergunta: se os produtos existem para resolver os problemas dos consumidores e/ou clientes, de onde vêm os problemas? Resposta: da vida!! Para termos problemas, basta estarmos vivos. Por essa abordagem, podemos observar que temos a nossa volta uma infinidade de produtos que atenderão a um sem-número de nossos problemas. Alguns exemplos ajudarão a visualizar produto como algo para resolver problemas.<sup>11</sup>

Todos temos a necessidade de trabalhar. Uma vez que estamos em sociedade, nosso trabalho depende de outros e os outros dependem de nosso trabalho. A fim

<sup>9</sup> N.A.: Neste exemplo, não será feita a distinção operacional entre futuro imediato, de curto ou longo prazo, pois não é relevante para a explicação em questão.

<sup>10</sup> ENGEL, J. E.; BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W. Consumer behavior. International Edition. Forth Worth: The Dryden Press, 1995.

<sup>11</sup> WALTERS, C. G. Consumer behavior: theory and practice. 3. ed. Homewood: Richard D. Irwin, Inc., 1978.

de sincronizarmos as operações necessárias para a perfeita coordenação e alocação de recursos, temos horários e, para atender aos horários, há o produto relógio que, por seu turno, gera uma infinidade de modelos e versões para atender aos desejos de todos aqueles que precisam de um relógio. Ainda, nesse sentido, considere a importância do despertador. Um produto para atender à necessidade de as pessoas acordarem na hora em que precisam.

Voltando agora às duas definições de produto e a suas diferenças. A primeira definição assevera que produto é tudo aquilo que atende a uma necessidade ou a um desejo. A segunda determina o produto como tudo aquilo que atende a um conjunto de necessidades ou desejos.

Considere o produto automóvel. De acordo com a primeira definição esse produto deve atender a uma necessidade como locomoção. Porém, raramente o consumidor está interessado em atender a uma necessidade, seu maior interesse é atender a um conjunto de necessidades. Assim, o produto automóvel deve atender às necessidades de locomoção, alta velocidade, muita segurança, bom nível de conforto, grande espaço interno e, quem sabe, alguma necessidade psicológica como status. Porém, esse mesmo produto pode atender a outro conjunto de necessidades como baixa velocidade, mas grande espaço interno. O primeiro conjunto de necessidades pode ser atendido com um automóvel da marca Audi, o segundo com a marca Besta ou mesmo a Kombi.

À medida que as necessidades variam e se compõem, mais os produtos devem ser feitos de forma a entregar a seus consumidores potenciais os benefícios requeridos. A vantagem dessa segunda definição de produto, perante a primeira, é que nos permite identificar mais rápida e precisamente o segmento de mercado com maior probabilidade de ser atendido com o produto em questão.

### 4.2.3 O QUE É QUALIDADE DE PRODUTO

Qualidade de produto é a característica do produto para atender a seu público-alvo, ou, dito de outra forma, satisfazer as suas necessidades<sup>12</sup>. Dessa feita, se um produto atende às exigências do consumidor ou do cliente, será considerado de qualidade. Considere a seguinte situação: a China tem investido em alguns setores para tornar-se competitiva, e um destes é o de vestuário, em especial com camisas. Costuma-se alegar que a qualidade dessas camisas é baixa porque, após algumas lavagens, esgarçam e, em alguns casos, perdem as cores. No entanto, essas camisas são vendidas a preços baixos. Observando-se um pouco mais, podemos constatar que, ao contrário do que é dito, percebe-se que a qualidade é alta. A razão é que camisas estão sujeitas à moda, de vestuário, e que essa moda tem duração média de seis a doze meses. Assim sendo, se a moda dura esse período, por que ter camisas que duram mais que o período de moda?

<sup>12</sup> KOTLER, 1998.

ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W., 1995.

CUNDIFF, E. W.; STILL, R. R.; GOVONI, N. A. P Marketing básico: fundamentos. São Paulo: Atlas. 1984.

A lógica aqui empregada é entregar um produto que tenha a durabilidade que precisa ter. Isto é, em virtude de o tempo de vida desse produto ser curto em razão da moda, as matérias-primas envolvidas e os recursos empregados para a fabricação apresentam-se adaptados para atender o que esse público quer, ou seja, estar na moda sempre que possível. Para isso, a rotação do vestuário deve ser alta e, conseqüentemente, os custos para o consumidor devem ser menores para o consumidor estar continuamente comprando novas camisas. Por outro lado, pode haver grupos de consumidores que queiram camisas com maior durabilidade e, para eles, o primeiro tipo de camisa apresenta-se como de baixa qualidade porque a preferência é por camisas de maior durabilidade.

#### 4.2.4 DEFINIÇÃO OPERACIONAL

Considere um consumidor ou cliente, exposto a um conjunto de alternativas mutuamente exclusivas; isto é, se escolhe uma alternativa, necessariamente não escolherá outra. Por exemplo, um indivíduo está interessado em um automóvel: ele escolherá somente um automóvel dentre todas as possibilidades existentes no mercado. Esse tipo de decisão, ou situação, envolve alguns conflitos, pois o consumidor não poderá ao mesmo tempo escolher mais de uma alternativa. Para tanto, esse consumidor deverá ter algum critério de escolha que lhe forneça uma maneira de se decidir por uma ou outra opção existente. Desse modo, este consumidor deverá ter uma função de utilidade que lhe permita classificar as várias alternativas de forma consistente e inequívoca. Assim, o consumidor escolherá a alternativa classificada em primeiro lugar, processo este chamado de determinístico.<sup>13</sup>

O conceito de utilidade deriva das propriedades do objeto ou das características que o bem possui (medida de forma objetiva, como o número de cilindros que um automóvel tem), em vez de se considerar o produto por si só. Os produtos ou bens são usados tanto de forma individual quanto em combinação para gerar características que serão a fonte da utilidade do consumidor. Porém, essa abordagem considera as características inerentes aos bens e não releva quão essas características por si só ou quando combinadas entre si serão úteis para os consumidores nem as influências situacionais que poderão alterar a percepção de utilidade dos bens.

#### Utilidade Percebida

Um produto pode ser descrito por seu desempenho em seus vários, ou múltiplos, atributos. Suponha que um total de  $n$  atributos caracterizem uma classe de produtos. A marca  $r$  pode ser representada como  $(r_1, \dots, r_n)$ ; e as preferências dos consumidores

<sup>13</sup> ANDERSON, S. P.; PALMA, A.; THISSE, J. F. Discrete choice theory of product differentiation. 4<sup>th</sup> ed. Cambridge: The MIT Press, 2001.

ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W., 1995.

podem ser expressas na seguinte função utilidade  $u(r_1, \dots, r_n)$ . Também, considere que essas utilidades percebidas são separáveis e aditivas umas com as outras, o que leva a:

$$u(r_1, \dots, r_n) = u_1(r_1) + \dots + u_n(r_n)^{14}$$

O que então deve ser considerado é como cada atributo de produto se relaciona com os outros atributos do produto de forma a fornecer um nível de utilidade da alternativa em questão. Dessa feita, o importante a ser considerado é que a importância de um bem ou produto para o consumidor é resultante da combinação dos atributos desse produto ou bem associado com as características do indivíduo e a situação que envolve o uso ou consumo desse produto. O exemplo a seguir ilustrará a discussão anterior.

Considere o produto vinho e formule a resposta à seguinte pergunta: qual é o melhor vinho? A resposta a essa pergunta é óbvia: depende!! O que nos interessa descobrir é por que depende e depende do quê. As respostas a essas duas perguntas podem ser resumidas a outra pergunta: o que o consumidor espera do vinho? Isto é, quais são suas expectativas ou quais benefícios espera obter com relação ao uso desse vinho.

Os benefícios esperados, por sua vez, dependerão do uso, ou melhor, da situação a que o uso desse produto estará sujeito. Uma situação poderá ser um jantar formal no qual um indivíduo está oferecendo para um cliente potencial objetivando agradá-lo. Mais ainda, pressuponha que a pessoa que está oferecendo o jantar não seja um expert em vinhos. Com isso, temos o benefício esperado: agradar ao convidado.

A etapa seguinte é identificar os atributos que atenderão ao benefício esperado, os quais poderão ser: 1) o país de origem do vinho como indicador de sua qualidade; 2) o formato da garrafa; e 3) o preço. Cada um desses atributos apresentará níveis de diferenciação e, assim, esse consumidor atribuirá um grau de importância, utilidade percebida por nível de atributo, para cada um dos níveis e, por fim, terá a utilidade total percebida para atender a seu objetivo. A Tabela 4.1 evidenciará essa dinâmica.

Para esse consumidor, o atributo mais importante é o preço (0,44) relativamente aos demais atributos. E o preço de R\$ 50,00 tem maior utilidade em relação ao preço de R\$ 35,00. O cálculo relativo à importância de atributo é:<sup>15</sup>

$$\text{Soma de intervalo de valores parciais} = [(5) - (3)] + [(5) - (2)] + [(5) - (1)] = 9$$

$$\text{Importância relativa do país de origem} = \frac{[(5) - (3)]}{9} = 0,22$$

$$\text{Importância relativa do formato da garrafa} = \frac{[(5) - (2)]}{9} = 0,33, \text{ e}$$

<sup>14</sup> LILLEN, G. L.; KOTLER, P.; MOORTHY, K. S. Marketing models. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 1992.

<sup>15</sup> A técnica aqui utilizada para mensurar as utilidades é a Conjoint Analysis. Quanto aos valores da utilidade percebida, estes foram obtidos mediante pesquisa junto a esse consumidor com escala de cinco itens tipo intervalar.

$$\text{Importância relativa do preço} = \frac{[(5) - (1)]}{9} = 0,44$$

TABELA 4.1 IDENTIFICAÇÃO DOS ATRIBUTOS.

ATRIBUTO	NÍVEL DE ATRIBUTO	UTILIDADE PERCEBIDA	IMPORTÂNCIA DO ATRIBUTO
País de origem	França	5	0,22
	Itália	4	
	Espanha	3	
Formato da garrafa	Alongada	5	0,33
	Abaulada	2	
Preço	R\$ 50,00	5	0,44
	R\$ 35,00	1	

Vamos considerar a outra situação relativa ao uso desse produto, o vinho. A segunda situação de uso é oferecer um vinho para os amigos após um jogo de futebol no domingo durante o churrasco. Nesse caso, o objetivo, ou benefício esperado, poderia ser o de entreter a esses amigos, e não uma sessão de degustação de vinho. Dessa forma, os possíveis atributos e relativos níveis de atributos poderiam ser como apresentados na Tabela 4.2.

TABELA 4.2 OS ATRIBUTOS E SEUS RELATIVOS NÍVEIS.

ATRIBUTO	NÍVEL DE ATRIBUTO	UTILIDADE PERCEBIDA	IMPORTÂNCIA DO ATRIBUTO
Quantidade oferecida	Muita	5	0,22
	Pouca	3	
Tipo de vasilhame	Garrafão	5	0,33
	Garrafa	2	
Preço	R\$ 2,00	5	0,44
	R\$ 3,00	1	

$$\text{Soma de intervalo de valores parciais} = [(5) - (3)] + [(5) - (2)] + [(5) - (1)] = 9$$

$$\text{Importância relativa da quantidade oferecida} = \frac{[(5) - (3)]}{9} = 0,22$$

$$\text{Importância relativa do tipo de vasilhame} = \frac{[(5) - (2)]}{9} = 0,33, \text{ e}$$

$$\text{Importância relativa do preço} = \frac{[(5) - (1)]}{9} = 0,44$$

Nessa segunda situação, para o mesmo consumidor, verifica-se que preço continua sendo o atributo mais importante (0,44) em comparação com os demais atributos; porém, a utilidade percebida nos níveis desse atributo alterou-se. O menor preço (R\$ 2,00) é percebido como mais útil quando em comparação com o outro preço (R\$ 3,00). Dessa maneira, a utilidade de um atributo pode variar em função da situação de uso do produto, e o mesmo pode ocorrer quanto à importância relativa aos níveis de cada atributo.

### Atributos Monotônicos e não Monotônicos

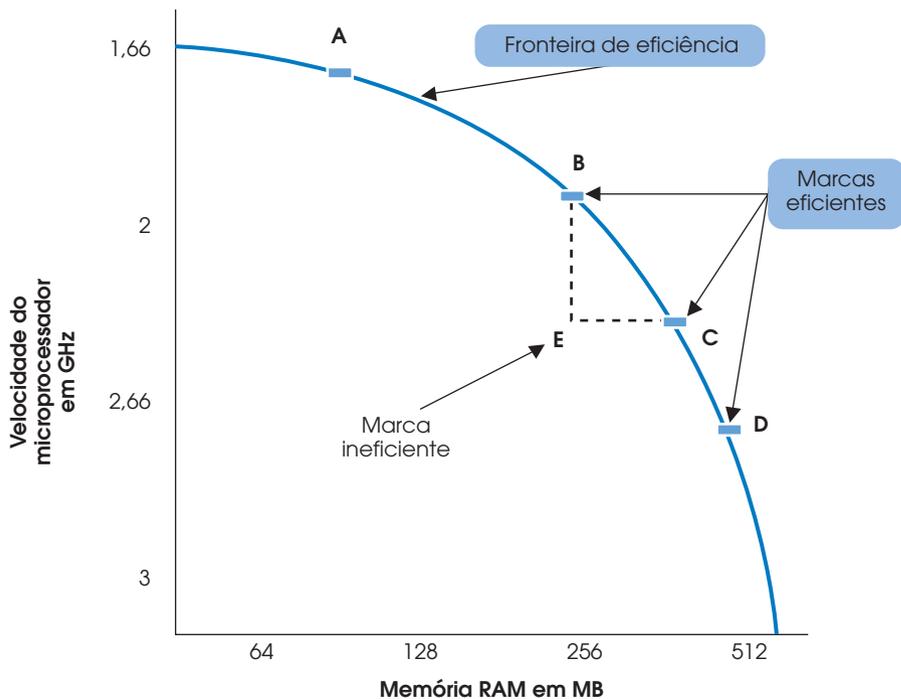
Os múltiplos atributos de um produto podem apresentar duas classificações: 1) atributos monotônicos e 2) atributos não monotônicos. Os monotônicos são aqueles atributos que todos os consumidores concordam que, quanto maior a classificação de seus níveis, mais os consumidores vão preferir. Por exemplo, mantendo todo o resto constante, o telefone celular com maior tempo de conversação, sem recarregar, será preferido. Para um varejista, mantendo as demais variáveis constantes, todos vão querer uma operadora de cartão de crédito que faz o reembolso em dois dias ante àquela que o faz em dez dias. Também, os consumidores vão preferir um voo direto em comparação com outro que faz três escalas, mantendo-se as outras variáveis constantes.<sup>16</sup>

Do ponto de vista de dinâmica de mercado, ou da disponibilização de produtos ou marcas para o mercado, a marca com melhor desempenho em cada atributo pode não existir para esse consumidor, por alguma razão, como escassez de produtos ou falta de produtos nos pontos-de-venda freqüentados por esse consumidor, ou por outra razão qualquer. Por exemplo, considere o produto microcomputador. Para um determinado consumidor as opções disponíveis podem ser um microcomputador com memória RAM de 512 MB com velocidade de microprocessador de 3 GHz. Ou, uma opção com memória RAM de 128 MB com microprocessador de 1,8 GHz. Em situações como essa, considerando-se os outros atributos constantes, como preço, o consumidor está obrigado a fazer escolhas entre uma ou outra opção (trade-off) e, dependendo da intensidade de preferência do consumidor para cada atributo, a escolha (trade-off) pode ser resolvida diferentemente por diferentes consumidores. Isso conduz ao conceito de fronteira de eficiência, ao longo da qual diferentes consumidores podem escolher diferentes marcas, ou opções, dependendo de como eles fazem as escolhas

<sup>16</sup> KRIEGER, A. M.; GREEN, P. E.; UMESH, U. N. Effect of level of disaggregation on conjoint cross validations: some comparative findings. *Decision sciences*, v. 29, n. 4, p. 1047, 1998.  
COOKE, A. D. J. et al. Stimulus context and the formation of consumer ideals. Working Paper, University of Florida, 2002.

de trocas (trade-off) de um atributo ante a outro atributo. A marca que ficar abaixo da fronteira de eficiência não será escolhida por nenhum consumidor. A Figura 4.1 evidencia esse conceito.

FIGURA 4.1 FRONTEIRA DE EFICIÊNCIA.



Fonte: LILJEN, G. L.; KOTLER, P.; MOORTHY, K. S. Marketing models. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 1992.

Os atributos não monotônicos, diferentemente dos monotônicos, são aqueles em que as pessoas têm ordenações de preferências diferentes. Por exemplo, as pessoas podem ter opiniões diferentes quanto às cores para automóveis. Alguns preferirão a cor preta, outros, a cor branca e outros, a cor amarela. Uma vez que esse tipo de atributo não pode ser ordenado, todas as funções de utilidade aumentam no nível desse atributo.

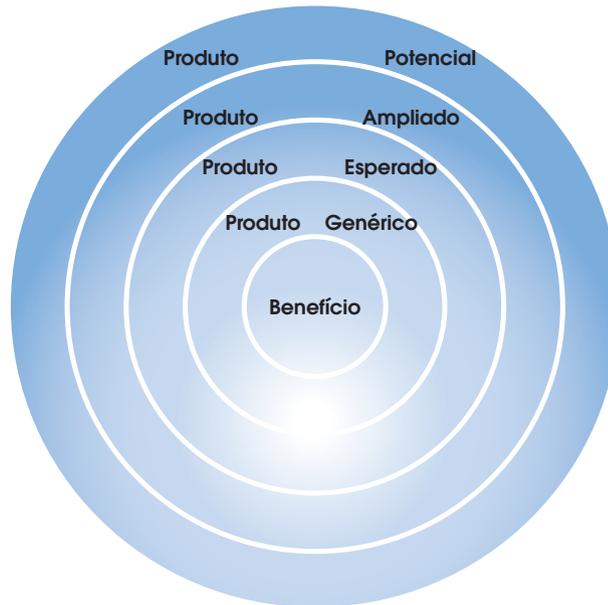
### 4.3 NÍVEIS DE PRODUTO

Ao planejar sua oferta no mercado para atender às necessidades e aos desejos de seu mercado, a empresa precisa considerar os níveis de produto, como ilustrado, a seguir, na Figura 4.2.<sup>17</sup>

<sup>17</sup> KOTLER, 1998.

A Figura 4.2 revela que cada um dos níveis acrescenta mais valor para o consumidor, e os cinco níveis, de fato, constituem uma hierarquia de valor para o consumidor<sup>18</sup>.

FIGURA 4.2 NÍVEIS DE PRODUTO.



Fonte: KOTLER, P. Administração de marketing. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

### 4.3.1 NÍVEL FUNDAMENTAL OU BENEFÍCIO NÚCLEO

É o benefício básico que o consumidor procura. É aquilo que essencialmente o motiva a comprar o produto. Assim, com relação a um automóvel, o consumidor pode estar procurando como básico um meio de locomoção. No caso de um hotel, o hóspede pode estar procurando e comprando tranquilidade e repouso. Por essa abordagem, devemos sempre nos olharmos como fornecedores de benefícios.

Outro exemplo nos ajuda a melhor compreender esse conceito envolvido. Considere uma empresa fabricante de furadeiras. O que os consumidores de fato desejam não é o bem físico em si mesmo, a furadeira. Os consumidores desejam o benefício de ter furos. Isto é, estão de fato “comprando furos”.<sup>19</sup> Se outra empresa lançar no mercado outra forma de fazer furos de maneira mais eficiente, o mercado procurará a oferta dessa outra empresa.

<sup>18</sup> KOTLER, 1998.

<sup>19</sup> LEVITT, T. A imaginação de marketing. São Paulo: Atlas, 1986.

## Produto Genérico

A empresa transforma o benefício núcleo ou básico em um produto básico. No caso do hotel, dispõe para o cliente de cama, banheiro, toalhas, mesa, cômoda e armário. Para o automóvel, a carroceria, pneus, motor, assentos e direção. Nesse nível, temos de criar o produto que atenderá às necessidades ou aos desejos do mercado.

## Produto Esperado

No terceiro nível, a empresa estabelece um conjunto de atributos e condições que os compradores têm por expectativa, esperam e aceitam quando compram o produto. Dessa maneira, no caso do automóvel, se a maioria das empresas que oferecem esse produto ao mercado atuarem somente nesse nível, os compradores escolherão o mais conveniente ou o mais barato. Para a oferta hoteleira, o mesmo princípio se aplica. Os viajantes não terão preferência por esse ou aquele hotel; escolherão o mais conveniente ou menos caro.

## Produto Ampliado

No quarto nível, a empresa vai além do que o consumidor espera. Nesse nível, o do produto ampliado, a empresa estabelece um produto que atenda aos anseios básicos e esperados pelo consumidor e vai além. A empresa, dessa forma, encanta seu cliente. Porém, em termos de estratégia de ampliação de produto, deve ficar claro que isso representa um custo para a empresa; isto é, custa dinheiro. Portanto, a empresa precisa verificar se os consumidores estarão dispostos e habilitados a pagarem por esse custo extra.

Outro ponto crucial a ser relevado é que essa ampliação pode tornar-se parte do produto esperado. Considere o produto televisor. Em meados da década de 1980, podíamos considerar o controle remoto como uma ampliação do produto televisor. Hoje, quase 15 anos depois, os consumidores simplesmente esperam que o controle remoto faça parte integrante do produto televisor. Isto é, o que era antes uma ampliação de produto tornou-se algo que se espera encontrar na oferta. Outros exemplos podem ser: esperar que em cada quarto de um hotel tenha um aparelho de televisão, quando, há algum tempo, não muito, isso podia ser considerado uma ampliação do produto hotelaria.

Essa situação é ainda mais crítica em ambientes competitivos. Quando uma empresa faz uma ampliação de seu produto e esta revela-se como algo de grande aceitação pelo mercado, rapidamente isso é imitado pelos concorrentes, o que faz que a ampliação mais rapidamente seja vista como algo esperado em razão de todos agora no mercado estarem fazendo a mesma coisa.

Outro risco é que uma ampliação que represente um custo extra para o consumidor abra a oportunidade para outras empresas fazerem o caminho oposto. Isto é, oferecem no mercado um produto sem essa ampliação e, conseqüentemente, a custo mais baixo. Isso é muito comum de presenciarmos no ambiente varejista. Há lojas que oferecem amplos serviços a um determinado preço. Em seguida, surgem lojas que oferecem o básico, sem os serviços e sem o custo extra e atraem consumidores. É o caso de lojas de departamentos cedendo lugar para lojas de desconto.

## Produto Potencial

No quinto e último nível, tem-se o produto potencial, que engloba todas as transformações que o produto deverá ter ou sofrer no futuro. O produto potencial aponta a possível evolução do produto. Quando essa nova característica é incorporada no produto, voltamos para o nível anterior, o do produto ampliado. Assim, as empresas buscam agressivamente novos atributos para incorporarem em seus produtos e, com isso, estarem constantemente satisfazendo seus consumidores.

### 4.4 CLASSIFICAÇÃO DE PRODUTOS

Há várias maneiras de se classificar os produtos. Em geral, essas classificações têm por base a natureza ou as características do produto. Estas podem ser: durabilidade, tangibilidade e uso.

#### 4.4.1 QUANTO À DURABILIDADE E TANGIBILIDADE

Há três formas de agrupar os produtos segundo a durabilidade e tangibilidade:<sup>20</sup>

**Bens não duráveis:** são bens tangíveis que, após um ou alguns usos, são consumidos. São exemplos dessa categoria produtos como cerveja, refrigerantes, sabão e açúcar. Uma vez que esse tipo de bem é consumido rapidamente e com alta frequência de recompra, a estratégia apropriada é torná-lo disponível em muitos locais de compra, cobrar margens pequenas e divulgá-los de forma intensa para induzir o consumidor à experimentação e à preferência de compra.

**Bens duráveis:** são bens tangíveis que duram muitos usos. É o caso de televisores, automóveis e vestuário, por exemplo. Geralmente requerem maior participação da venda pessoal e de serviços. Exigem também margens maiores e garantias por parte da empresa vendedora.

**Serviços:** as características básicas dos serviços que os distinguem dos bens são: a intangibilidade, a variabilidade na oferta e a perecibilidade. São intangíveis porque não podemos tocar no serviço. Por exemplo, não tocamos em uma aula, nós a presenciamos ou a assistimos. É variável, pois, por não apresentar uma embalagem, esse produto não pode ser produzido sempre da mesma maneira. Uma peça de teatro apresenta variações de um dia para outro em razão dessa característica porque os atores não são robôs a ponto de repetirem suas apresentações sempre da mesma maneira. Desta feita, os serviços são perecíveis, uma vez que não podem ser estocados. Sua produção dá-se na hora em que é consumido. É novamente o exemplo da peça teatral, que, se na apresentação da peça não tiver audiência, se perderá, uma vez que não poderá ser estocada nem armazenada

<sup>20</sup> KOTLER, 1998.

para um outro dia. Como consequência exigem mais controle de qualidade, credibilidade do fornecedor e adaptabilidade. Outros exemplos podem ser cortes de cabelo e consertos domésticos.

#### 4.4.2 CLASSIFICAÇÃO DE PRODUTOS QUANTO AO USO

Os diversos bens e serviços ofertados pelas empresas têm como clientes os consumidores finais ou os consumidores empresariais. Em função de um ou de outro grupo de clientes, damos aos produtos o nome de bens de consumo ou bens industriais.

##### Bens de Consumo

Muitos bens podem ser classificados segundo os hábitos de compra dos consumidores. Nessa classificação podemos distinguir entre bens de conveniência, de compra comparada, de especialidade e não procurados.<sup>21</sup>

**Bens de conveniência:** são aqueles bens que o consumidor geralmente compra com alta frequência de forma imediata e com pouco esforço. Nessa categoria temos cigarros, jornais e sabões. Esses bens podem, ainda, serem classificados em bens de consumo geral, de impulso e de emergência. Os de consumo geral são aqueles que os consumidores adquirem com base regular, como pasta de dentes Sorriso, biscoitos Bauducco e refrigerante Coca-Cola. Os bens de impulso são aqueles comprados sem qualquer planejamento nem esforço de procura. Em geral, estão expostos amplamente nos pontos-de-vendas. Chocolates em barras e revistas seguem esse padrão de ampla exposição como se pode verificar sua exposição junto aos caixas, pois os consumidores podem não ter a idéia de comprá-los antes de vê-los. Os bens de emergência caracterizam-se por serem comprados quando de uma necessidade urgente. Um exemplo pode ser a compra de guarda-chuvas durante uma chuva forte.

**Bens de compra comparada:** são aqueles bens que, quando o consumidor está no processo de seleção e compra, compara-os com base em algum critério por ele estabelecido, como preço, qualidade, tamanho, durabilidade e estilo. Nessa categoria podemos incluir móveis, vestuário, carros usados e eletrodomésticos de grande porte como geladeiras. Esses bens podem, ainda, serem divididos em homogêneos e heterogêneos. Os homogêneos são vistos pelo consumidor como similares em seus atributos como qualidade, mas diferentes em preço para justificar comparações. Nos heterogêneos, os aspectos têm maior relevância do que o preço. Isto é, as características do produto têm maior relevância para o consumidor do que o preço em questão. Nessa situação, ter amplo sortimento de produtos para atender aos gostos dos consumidores e vendedores treinados para fornecerem informações e aconselhamento aos consumidores é essencial.

<sup>21</sup> MCCARTHY, E. J. Marketing. Rio de Janeiro: Campus, 1982.  
KOTLER, 1998.

**Bens de especialidade:** são aqueles bens que têm características e/ou identificação de marcas exclusivas, para as quais um grupo significativo de compradores está disposto a fazer um esforço especial para a compra. Exemplos aqui incluem as marcas e tipos específicos de artigos de luxo, automóveis, equipamentos de som e fotográficos e ternos masculinos. Esses bens não envolvem o comprador em comparações. Os consumidores estão dispostos a investir tempo para procurar os revendedores que oferecem os bens desejados. Muito embora não precisem estar convenientemente localizados, devem fazer que seus compradores saibam onde encontrá-los. Isto é, devem fazer-se conhecidos no mercado e divulgar sua localização.

**Bens não procurados:** são aqueles bens cuja existência o consumidor desconhece ou sabe pouco e não pensa normalmente em comprá-los. Nessa categoria, podemos incluir os novos produtos como detectores de fumaça ou processadores de alimentos. São bens não procurados até que o consumidor tome conhecimento sobre o mesmo por propaganda. Alguns exemplos podem ser: seguros de vida e enciclopédias. Esses bens exigem esforço substancial de marketing na forma de propaganda e venda pessoal.

## Bens Industriais

Os bens industriais podem ser classificados em razão de como entram no processo de produção e de seu custo relativo. Há três grupos distintos: 1) materiais e componentes, 2) itens patrimoniais; e 3) suprimentos e serviços de administração:<sup>22</sup>

**Materiais e componentes:** são os bens que entram na fabricação de um produto. Classificam-se em: a) matérias-primas; e b) produtos semi-acabados e componentes.

- a) as matérias-primas subdividem-se em produtos agropecuários, como trigo, algodão, gado, frutas e vegetais e produtos naturais como minério de ferro, madeira, petróleo e pescado. Os agropecuários são fornecidos por muitos produtores e intermediários que os beneficiam, armazenam, transportam e vendem. Por serem commodities requerem pouco esforço promocional como propaganda, salvo algumas exceções. Os naturais por terem poucos produtores são vendidos em grandes volumes a baixos preços unitários. Requerem transporte substancial para serem movimentados do produtor ao usuário. Preço e confiabilidade de entrega são dois itens que mais fortemente influenciam na seleção dos fornecedores;
- b) os produtos semi-acabados (manufaturados) e os componentes são divididos em duas categorias: componentes como ferro, fios de tecido, ci-

<sup>22</sup> REEDER, R. R.; BRIERTY, E. G.; REEDER, B. H. Industrial marketing: analysis, planning and control. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc., 1987. MCCARTHY, E. J., 1982. KOTLER, 1998.

mento e arame e peças componentes (como pequenos motores, pneus, e fundidos). Os materiais componentes são, em geral, fabricados a partir de matérias-primas. Por exemplo, o aço procede do ferro-guza e o vestuário é resultante da tecelagem de fios. A natureza padronizada destes implica que a confiabilidade no preço e no fornecedor são fatores críticos na decisão de compra. As peças componentes entram no produto sem qualquer modificação de forma como é o caso de pneus para automóveis ou pequenos motores para aspiradores de pó. A maioria desses materiais é vendida diretamente ao cliente.

**Itens patrimoniais:** são os bens de longa duração que facilitam o desenvolvimento ou o gerenciamento do produto acabado. Dividem-se em: a) instalações; e b) equipamentos.

- a) as instalações consistem em construções (fábricas, escritórios etc.) e materiais pesados (computadores de grande porte, elevadores etc.);
- b) equipamentos correspondem a máquinas e ferramentas portáteis de fábrica e equipamentos de escritório (microcomputadores, mesas de trabalho etc.). Os equipamentos têm vida mais curta que as instalações, porém mais longa que os suprimentos e serviços de administração.

**Suprimentos e serviços de administração:** são bens de curta duração que facilitam o desenvolvimento ou o gerenciamento do produto acabado. Classificam-se em: a) suprimentos operacionais; e b) serviços empresariais.

- a) suprimentos operacionais: consistem em itens operacionais (papel, lubrificantes, canetas etc.) e itens de manutenção e reparo (tintas, pregos, vasouras etc.). São normalmente comprados com o mínimo esforço em uma base direta de recompra;
- b) serviços empresariais: incluem os serviços de manutenção e reparo (limpeza, assistência técnica etc.) e serviços de consultoria (jurídica, gerencial etc.).

### 4.4.3 O CONCEITO DE RISCO

As classificações de bens apresentadas anteriormente podem ser mais bem sistematizadas segundo o conceito de risco percebido pelo consumidor ou comprador. Nesse sentido, faz-se mister atentar para o termo percebido, pois a percepção de risco é pessoal e dependente das características do consumidor, ou do comprador.<sup>23</sup>

O risco apresenta três dimensões: 1) financeira; 2) social; e 3) física, expostas a seguir.

<sup>23</sup> ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W., 1995.

- 1 Risco financeiro. A percepção dessa dimensão é dependente da renda do consumidor ou de sua renda acumulada, riqueza. O conceito aqui envolvido é que a percepção do risco financeiro está relacionada com a sensibilidade do consumidor aos preços praticados que, por sua vez, depende da quantidade de renda disponível para os seus gastos. Assim, os consumidores com alta renda terão uma percepção a esse tipo de risco diferente daqueles com baixa renda<sup>24</sup>. Portanto, uma pessoa que aufera uma renda líquida mensal de R\$ 100 mil terá uma percepção de risco diferente daquela com renda líquida mensal de R\$ 5 mil. Para o primeiro, o preço de mil reais para um terno apresentará um risco financeiro menor quando em comparação com o segundo consumidor. A razão é que para o consumidor de alta renda, a perda desse valor de mil reais não afetará seu estilo de vida na mesma proporção que essa perda afetará o consumidor de renda menor. O risco financeiro é, assim, pessoal, pois representa a capacidade do consumidor em absorver uma perda financeira. O preço relativo a um produto exerce influência nessa percepção em relação ao tipo de comprador. Você poderia listar outros três produtos nessa categoria?
- 2 Risco social. A percepção dessa dimensão está relacionada à pressão do(s) grupo(s) social(is) a que o consumidor está sujeito e quanto a visibilidade social do produto em questão. Há produtos que se apresentam com alta visibilidade social e outros com baixa visibilidade social, e a visibilidade social pode ser inerente ao produto em si ou relativa à ocasião de uso desse produto. Alguns produtos de alta visibilidade social em decorrência da sua própria natureza são automóveis e vestuário; são produtos que, quando usados, todos vêem que estão sendo usados. No caso de vestuário, há roupas que, quando usamos, todos vêem. O risco aqui envolvido é alguém comprar uma determinada roupa e ser classificado como de possuidor de um péssimo gosto, ou ser tachado de algum adjetivo pejorativo como brega, por exemplo. Note que a percepção de bom ou mau gosto para se vestir depende do grupo social a que estamos expostos e sujeitos. Por outro lado, há produtos que, embora sua natureza não seja de alta visibilidade social, poderão vir a ter essa característica por causa do uso que o consumidor faz do produto. Nessa categoria, pode-se incluir escova de dentes, sabonetes, roupas íntimas, canetas e refrigerantes dentre vários outros. Você poderia listar outros três produtos nessa categoria?
- 3 Risco físico. Essa dimensão de risco caracteriza-se por ser percebida com o potencial de causar algum dano físico ao consumidor, isto é, que é percebido com o potencial de fisicamente machucar seu usuário ou outra pessoa. Alguns exemplos de produtos com o potencial de serem percebidos como de risco físico são alimentos, automóveis, contraceptivos, armas (de fogo ou não) e alguns esportes chamados radicais, como paraquedismo, dentre outros. Você poderia listar outros três produtos nessa categoria?

<sup>24</sup> Para essa exemplificação não se considera importante a definição de alta ou baixa renda. Caso haja interesse em conhecer o perfil de renda brasileira e por regiões, consulte o site: <<http://www.ibge.gov.br>>.

Há produtos que apresentam o potencial de serem percebidos como de alto risco nessas três dimensões; outros podem ser percebidos como de baixo risco em todas essas dimensões; há aqueles que podem ser percebidos de alto risco em uma dimensão e de baixo risco nas outras duas dimensões; e ainda tem aqueles que podem ser percebidos de alto risco em duas dimensões e de baixo risco em uma dimensão.

O importante a considerar é que quanto maior o risco percebido na aquisição ou uso de um produto, mais demorada será a compra, pois o consumidor empregará muito tempo e esforços para reduzir o risco percebido. Isto é, para a redução do risco percebido, o consumidor buscará informações, fará pesquisas junto a lojas, conversará com amigos e parentes, prestará mais atenção às propagandas relativas a esse produto até considerar ser possuidor de informações em quantidade suficiente para fazer a compra com o menor risco percebido possível. Porém, para os produtos considerados de baixo risco, o consumidor fará a compra mais rapidamente, uma vez que não precisa de tantas informações para adquirir o produto.

Exemplos de produtos percebidos como de alto risco nas três dimensões podem ser automóveis. Produtos percebidos como de alto risco social, mas de baixo risco na dimensão financeira e física, podem ser camisetas. Produtos considerados de alto risco físico, porém de baixo risco nas dimensões social e financeira, podem ser alimentos.

Para ilustrarmos o conceito de risco quanto a classificar os produtos, considere o produto geladeira. Esse tipo de bem é considerado como um bem de compra comparada. Quanto aos riscos percebidos, podemos considerar o risco financeiro e social.<sup>25</sup> O risco financeiro existe em virtude do preço praticado e o social está presente porque é comum as pessoas visitarem as cozinhas dos amigos e parentes. Essas dimensões de risco percebido forçam o consumidor a buscar informações e, assim, fazer comparações entre os vários tipos e modelos de geladeiras. Uma investigação mais profunda quanto à percepção de risco social pode ter como causa o ato de combinar a cor e o material da geladeira com os móveis e a decoração da cozinha. Associado à percepção de risco financeiro pode haver o risco de a geladeira em questão não caber no espaço a ela destinado. Isso poderia implicar perda financeira.

Considere agora os riscos envolvidos na compra de móveis domésticos, como comprar uma mesa para a sala. Alguns atributos poderiam ser o tamanho da mesa, pois essa mesa tem de ter as corretas dimensões, não somente para caber na sala, mas, mais importante, para ser colocada dentro da sala. Também, qual estilo de mesa deverá ser levado em conta para combinar com os demais móveis da sala. Em sua opinião, a mesa de sala é um produto de alta ou baixa visibilidade social?

## 4.5 BENS UTILITÁRIOS X HEDÔNICOS

Das várias classificações de produtos apresentadas anteriormente, percebe-se que nenhuma delas considera as características individuais do processo de compra do consumidor. Assim sendo, a classificação exposta a seguir identifica os produtos

<sup>25</sup> A fim de agilizarmos essa exemplificação, não será considerado o risco físico. Porém, caso o leitor considere existir esse tipo de risco, sugere-se a análise com o risco físico.

valendo-se dos contínuos utilitários e hedônicos, tendo em conta as características individuais e as influências sociais no processo de decisão de compra do consumidor.<sup>26</sup> Portanto, é importante considerar o prazer individual envolvido na compra, o qual pode variar de indivíduo para indivíduo e de acordo com as influências culturais, geográficas, religiosas, sociais e motivacionais.

É importante destacar também a existência de certa relação entre a decisão de compra de consumidores de cidades de maior poder econômico e a busca individual calcada no hedonismo. A Tabela 4.3 apresenta a matriz na qual os bens são plotados nos diferentes quadrantes, ou seja: baixa orientação hedônica e baixa orientação utilitária; alta orientação hedônica e alta orientação utilitária; baixa orientação hedônica e alta orientação utilitária; e alta orientação hedônica e baixa orientação utilitária.

**TABELA 4.3** BENS HEDÔNICOS X UTILITÁRIOS.

TIPO DE BEM	ALTO	MÉDIO	BAIXO
Utilitário			
Hedônico			

Fonte: Adaptado de: Hirschman e Holbrock (1982).

O comportamento hedônico<sup>27</sup> engloba respostas subjetivas, prazeres, sonhar acordado e considerações estéticas, em oposição a uma consideração objetiva, ou seja: um automóvel que acelera de 0 a 100 Km/h em cinco segundos é uma consideração objetiva, enquanto dizer que o carro é rápido é uma consideração subjetiva. O comportamento utilitário, por sua vez, segundo os mesmos autores, envolve a dimensão funcional do bem, mensurada objetivamente por meio das comparações dos atributos destacados pelos fabricantes.

Operacionalmente, a classificação anterior pode ser colocada na forma gráfica expondo a evolução dos bens de uso utilitário para o hedônico, a seguir exposto no Gráfico 4.1.

Duas abordagens são assim avaliadas. Mas antes vamos entender o que é um bem hedônico e o que é um utilitário. O bem hedônico é aquele que fornece prazer em tê-lo; por exemplo: Quando uma mulher objetiva comprar um vestido de noite e observa esse tipo de vestido em uma loja, ela sonha acordada com os elogios que receberá por usar tal vestido. A mesma situação pode ocorrer com um homem ao escolher um terno. O bem utilitário é visto como um bem a de-

<sup>26</sup> ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W., 1995.

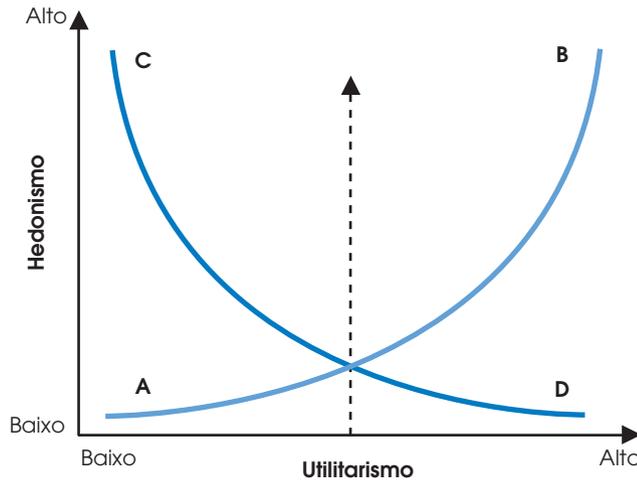
HIRSCHMAN, E. C. Humanistic inquiry in marketing research: philosophy, method and criteria. *Journal of Marketing Research*, v. 23, p. 237-249, Aug. 1986.

HIRSCHMAN, E. C.; HOLBROCK. Hedonic consumption: emerging concepts, methods and propositions. *Journal of Marketing*, Chicago, v. 46, p. 93, Summer 1982.

<sup>27</sup> HIRSCHMAN, E. C.; HOLBROCK. Hedonic consumption: emerging concepts, methods and propositions. *Journal of Marketing*, Chicago, v. 46, p. 93, Summer 1982.

GRÁFICO 4.1

DINÂMICA DE PRODUTOS UTILITÁRIOS X HEDÔNICOS.



sempenhar uma certa função; por exemplo, o uso de um aspirador de pó. Voltando as abordagens, a primeira assevera que à medida que a utilidade percebida aumenta, mais o bem tende a ser avaliado por características hedônicas; vide curva AB. Assim, quanto mais útil for o produto, mais hedônico tende a ser esse bem. Dessa feita, quanto mais se conhece um produto quanto ao seu uso, a partir de um determinado ponto a função hedonismo cresce conjuntamente com a utilitária. Por outro lado, a outra visão enfatiza que quanto mais um bem é percebido como hedônico, menos suas características funcionais são relevadas e, por outro lado, quanto mais as funcionais são valorizadas, menos o serão as hedônicas; vide curva CD. Assim, quanto mais hedônico menor é sua utilidade e vice e versa.

O fundamental a se considerar por essa abordagem é que há produtos que tendem a ser mais utilitários e, outros, mais hedônicos, e há ainda aqueles que contêm as duas características, utilitarismo e hedonismo, com proporções similares. Por exemplo, as vassouras tendem a ser mais percebidas como um produto puramente utilitário; por outro lado, o perfume tende mais para o hedonismo. Os automóveis parecem ter balanceamento igual nesses pontos.

Assim, para os produtos de cunho utilitário, a empresa deve enfatizar os atributos que facilitem uma análise objetiva, como peso, altura, preço, dentre outros. Já para os hedônicos, deve apresentar situações de uso relativas ao prazer de se ter o bem. No caso de perfumes, a propaganda mostrando uma modelo de alta atratividade física pode gerar interesse suficiente para motivar a compra. E, para os automóveis, a empresa deve apresentar tanto os atributos utilitários – preço, espaço interno e velocidade – como atributos hedônicos, tais quais estética, cores e afins.

### 4.5.1 COMPONENTES DO PRODUTO: O PRODUTO TOTAL<sup>28</sup>

A discussão apresentada até o momento revela que produto é algo complexo, no sentido que incorpora diferentes tipos de atributos e variáveis. Dessa forma, o produto é um feixe de utilidades constituídas por várias características do próprio produto e de serviços complementares<sup>29</sup>. O feixe de utilidades é o conjunto de satisfações físicas e psicológicas adquiridas pelo comprador e/ou usuário do produto. O ponto central a ser entendido é que o consumidor, ou o comprador, está procurando por algo que lhe proporcione satisfação tanto física quanto psicológica e não uma combinação de mercadorias e serviços. O conceito de feixe de utilidades é exemplificado a seguir.

Um consumidor está interessado em adquirir um DVD, porém essa é a primeira vez que compra esse produto. Indo à loja, precisará decidir-se por um dentre os vários tipos, modelos e marcas existentes. A assistência e orientação do vendedor, a relevância do nome da loja e do fabricante, os serviços de cobrança ou os meios de pagamento, se à vista, por cartão de crédito, por boleto ou por parcelamento do preço por meio de cheques pré-datados, são serviços que influem na percepção de produto total. Também os serviços de entrega e instalação (se for o caso) e a possibilidade de assistência técnica ou mesmo devolução ou troca de produtos fazem parte integrante do conceito de produto total e feixe de utilidades.

### 4.6 DIVERSIFICAÇÃO DE PRODUTOS

Leve em conta a seguinte situação de uma empresa fabricante, que vende roupas masculinas. Essa tem por principal produto ternos para homens. Dessa maneira, ela está agora obrigada a fazer as seguintes considerações: 1) o tecido a ser usado; 2) o tipo de paletó, com dois ou três botões; 3) e a cor a ser ofertada. Para simplificar, enfoquemos a análise no atributo não monotônico cor. A empresa, dentre as cores marrom, cinza, preto e azul, resolve fabricar seus ternos na cor azul. Contudo, relativamente a essa cor, a empresa precisa decidir-se por um terno azul-marinho ou outra tonalidade de azul, como o azul-petróleo. Relevando-se as características de atributos não monotônicos, como cor, percebe-se que o número de possibilidades para atender aos gostos dos consumidores aumenta de forma significativa. Adicione à decisão de tonalidade da cor azul outras decisões como tamanho do terno, tipo de paletó, tecido e, para finalizar, a ocasião de uso desse terno<sup>30</sup>.

Voltando-se à definição de produto, que é tudo aquilo para atender às necessidades e/ou desejos, observa-se que essa empresa, para aumentar suas chances de melhor atender a seus consumidores, deveria atender a seus vários gostos, ampliando assim sua linha de produtos. E poderia diversificar seus ternos nas tonalidades da cor azul; na variação de cores, como preto e cinza; no tipo de tecido, co-

<sup>28</sup> MCCARTHY, E. J., 1982.  
KOTLER, 1998.

<sup>29</sup> ALDERSON, W. Marketing behavior and executive action. Homewood: Richard D. Irwin, Inc., 1957.

<sup>30</sup> LILIEIN; KOTLER; MOORTHY, 1992. ALDERSON, 1957. KOTLER, 1998.

mo lã para os dias mais frios e linho para os dias mais quentes e/ou microfibrã para as meias-estações. Também poderia variar o tipo de paletó com dois ou três botões ou ainda oferecer o tipo jaquetão.

Dessa forma, se as preferências por produtos são heterogêneas, o conceito de marketing clama por uma linha de produtos em vez de um único produto. Oferecendo uma linha de produtos, o fabricante pode atender a várias preferências dos consumidores, ao passo que com um único produto não.

#### 4.6.1 DECISÕES SOBRE O “MIX” DE PRODUTOS

O mix de produtos<sup>31</sup> ou sortimento de produtos é o conjunto de todos os produtos e itens que um vendedor específico coloca à venda para os compradores e é constituído por:<sup>32</sup>

- abrangência: é o número de linhas de produtos diferentes que a empresa oferece para o mercado;
- extensão: é o número total de itens de seu mix de produtos;
- profundidade: refere-se a quantas variações são oferecidas a cada linha de produtos;
- consistência: é o grau com que as várias linhas de produtos relacionam-se entre si.

#### 4.6.2 DECISÕES SOBRE LINHA DE PRODUTOS

A linha de produtos é constituída por um grupo de produtos diretamente relacionados, porque desempenham uma função similar, são vendidos aos mesmos grupos de consumidores, comercializados pelos mesmos canais ou vendidos dentro de uma faixa de preço específica.<sup>33</sup>

##### Extensão da Linha de Produtos

Uma empresa pode estender ou ampliar sua linha de produtos de quatro maneiras:

- ampliação para baixo: a empresa localiza-se na faixa superior de mercado e resolve oferecer produtos na faixa inferior; por exemplo, o lançamento do Mercedes Classe A é uma ampliação para baixo;

<sup>31</sup> Será usado aqui o termo mix de produtos em vez de composto de produto; saiba o leitor que estes termos são sinônimos na literatura.

<sup>32</sup> KOTLER, 1998.

<sup>33</sup> Idem.

- **ampliação para cima:** as empresas, que estão posicionadas na parte inferior do mercado, podem considerar a possibilidade de entrar na faixa superior do mercado em que atuam. Um exemplo dessa situação é a Honda, com sua linha de motocicletas. Por vários anos, atuou com motos de poucas cilindradas, tipo 50cc e, recentemente, lançou linhas de motos mais potentes para concorrer com marcas como a Harley-Davidson, por exemplo;
- **ampliação em ambas as direções:** é o caso das empresas que atendem ao mercado intermediário e resolvem fazer investidas tanto na faixa superior quanto na inferior. Podemos citar a empresa Texas Instruments, quando de sua entrada no mercado de calculadoras eletrônicas. No início posicionou-se na faixa intermediária, em seguida, investiu na faixa inferior competindo com a Bowmar e, depois, movimentou-se para a faixa superior com calculadoras mais sofisticadas concorrendo com a HP;
- **complementação de linha de produtos:** uma empresa pode fazer uma movimentação horizontal em vez de vertical como nos casos anteriores mencionados. Pode lançar uma linha de produtos que complemente uma linha já existente. No setor de refrigerantes isso é bastante comum. Para aumentar sua competitividade nesse setor, uma empresa aumenta sua linha com outros sabores que antes não oferecia. Por exemplo, antes, atuava com o sabor guaraná e, hoje, opera sua linha com o sabor lima-limão.

### Modernização da Linha de Produtos

Uma empresa percebe que o estilo de seus produtos não mais atendem aos gostos de seu público. Isso é muito comum, por exemplo, na indústria de informática. As empresas precisam constantemente atualizar seus produtos, o mesmo se dá com as empresas de software, como a Microsoft, que está sempre lançando novas versões de seus produtos no mercado.

### Expurgo da Linha de Produtos

De tempos em tempos, faz-se necessário rever as linhas de produtos e verificar quais devem ser retiradas do mercado, isto é, expurgadas. Duas ocasiões existem para essa situação:

- quando alguns itens não são lucrativos para a empresa; e
- quando a empresa não possui capacidade produtiva suficiente para atender a seus mercados.

## 4.7 ESTRATÉGIAS DE PRODUTO

Nesta seção, serão apresentados os seguintes conceitos para a elaboração de estratégias relativas a produtos: 1) economias de escala e de escopo; 2) leis econômicas

que regem a competição de produtos; 3) complementariedade de produtos por tipo de uso e ocasião de uso; e 4) plataforma de produtos.

#### 4.7.1 ECONOMIAS DE ESCALA E DE ESCOPO<sup>34</sup>

As empresas, que conseguiram reduzir seus custos, bem como empregar seus recursos de forma mais eficiente, conquistaram esses feitos pela utilização advinda das economias de escala na produção e distribuição de seus produtos e, também, pela exploração conjunta da produção e distribuição desses mesmos produtos.

As economias de escala são aquelas obtidas quando o aumento de tamanho de uma operação, como produção ou distribuição de um produto, reduz os custos unitários de produção e distribuição. As economias de escopo, ou de produção e distribuição conjuntas, são aquelas que ocorrem quando da utilização de processos dentro de uma única operação para a produção e distribuição de mais de um produto.

Associados às economias de escala e de escopo, há os custos de transação,<sup>35</sup> que são aqueles envolvidos na transferência de produtos de uma unidade operacional para outra. Quando esses custos envolvem empresas e/ou indivíduos, abrangem, geralmente, a transferência dos direitos de propriedade e são definidos em termos contratuais; quando, dentro da empresa, são definidos em termos contábeis.<sup>36</sup>

Fica, então, claro que, quanto mais a empresa vende ou comercializa com outras empresas, como de uma empresa industrial para atacadistas e/ou varejistas, maiores serão os custos de transação. Pois, para vender mais, precisará conquistar mais varejistas e, à medida que a empresa mais consegue exposição de seus produtos, em maior número de varejistas, mais seus custos de transação aumentarão.

Mas essas economias de escala, escopo e de custos de transação por si sós são ineficientes. A empresa pode ter ativos específicos de produção que permitam a fabricação de grandes quantidades de produtos; pode economizar no custo unitário de matérias-primas e insumos; pode distribuir grandes quantidades de seus produtos por algum modo de transporte, como ferrovia e/ou rodovias, com o intuito de diminuir seus custos unitários de distribuição; pode, também, fabricar vários produtos com as mesmas matérias-primas e insumos com os mesmos ativos de produção, como máquinas e equipamentos, economias de escopo, sem contudo realmente obter essas economias. No entanto, a empresa pode adquirir grandes quantidades de matérias-primas e insumos e demorar para transformá-los em produtos acabados, levando à formação de estoques e, assim, eliminando as economias de escala advindas da aquisição de grandes quantidades desses insumos.

<sup>34</sup> CHANDLER JR., A. D. *Scale and scope: the dynamics of industrial capitalism*. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press, 1990.

BESANKO, D.; DRANOVE, D.; SHANLEY, M. *Economics of strategy*. 2. ed. John Wiley & Sons, Inc. 2000.

<sup>35</sup> WILLIANSO, O. *Modern corporation: origins, evolution, attributes*. *Journal of Economic Literature*, v. 19, Dec. 1981.

<sup>36</sup> Aqui serão tratados os custos de transação externos à empresa em razão do enfoque deste capítulo.

Ou, ela pode rapidamente fabricar seus produtos, mas demorar para vendê-los, gerando dessa forma grandes estoques de produtos acabados e perdendo as vantagens de escala e escopo.

Para a empresa obter as vantagens de economia de escala e escopo, precisará movimentar de forma constante todos os insumos que, quando transformados em produtos acabados, serão rapidamente vendidos aos seus mercados. Dessa feita, se o fluxo de insumos e matérias-primas e de produtos acabados estiverem abaixo de sua capacidade, seus custos unitários aumentarão rapidamente. Desse modo, a empresa precisará trabalhar com o conceito de economias de rapidez.<sup>37</sup>

A obtenção das economias de rapidez, escala e escopo dependerá da capacidade da empresa em vender seus produtos aos seus mercados sem grandes flutuações no uso de suas capacidades nem em interrupções de aquisição de matérias-primas e insumos. A empresa deverá manter um fluxo constante em suas operações; precisará então ter seus produtos disponíveis para os seus consumidores na hora e lugar que estes quiserem comprar o produto, funções estas atendidas pela distribuição dela. E, para vender seus produtos a seus consumidores, precisará, além de ter seus produtos disponíveis ou distribuídos para seus consumidores, gerar interesse do público para sua oferta, o que é obtido por meio de propaganda ou outro meio promocional, como publicidade, vendas pessoais e/ou descontos de preço, visando aumentar a procura para sua oferta. A exemplificação a seguir ilustrará os conceitos anteriores apresentados.

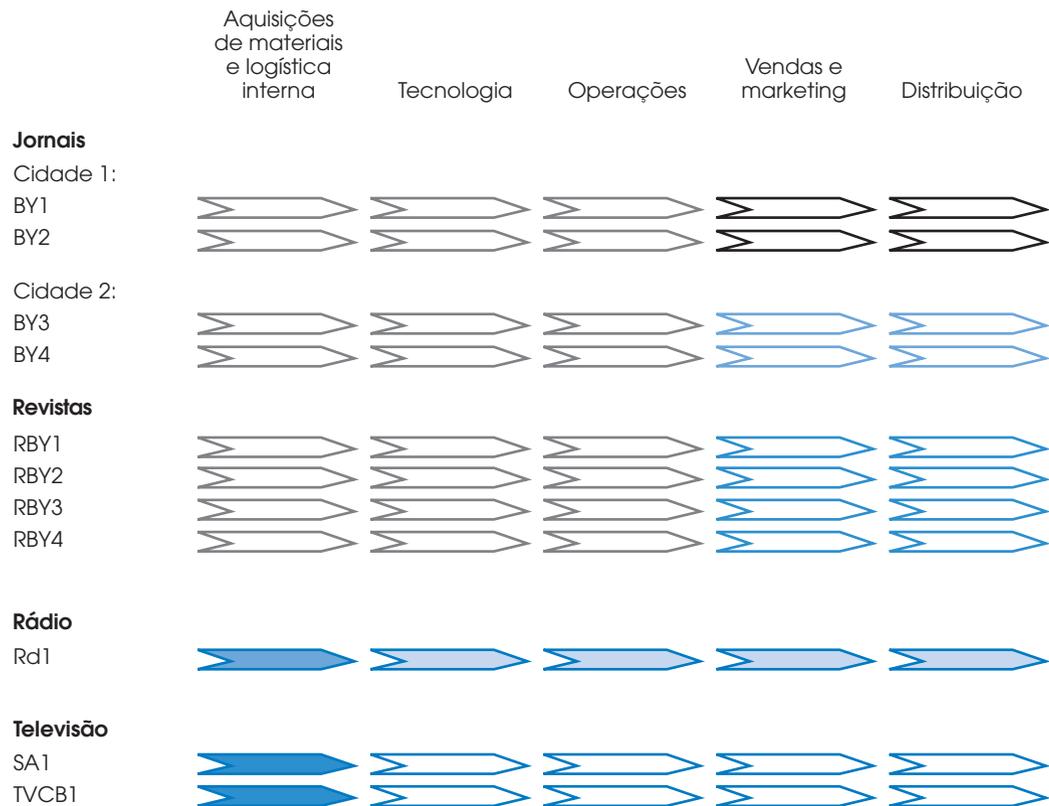
Duas empresas competem no setor de mídia impressa, nesse caso com o produto jornal. A empresa A atua nesse setor com duas ofertas: os jornais AK e AK1. Sua concorrente também age nesse setor com os jornais BY e BY1. Considerando-se apenas a função escala e tornando os demais elementos como propaganda, distribuição e preço constantes, vemos que nenhuma das duas obterá significativas vantagens em decorrência do efeito escala. Pois, o que uma empresa fizer será rapidamente imitada pela outra. Seus custos são iguais e constantes. Se a empresa A comprar mais matérias-primas como informação (ou notícias), tinta e papel para conseguir maior escala, a empresa B fará o mesmo, eliminando assim a vantagem da primeira.

A empresa B, porém, decide por empregar o conceito de escopo, a fim de alavancar a escala, e começa a diversificar seus produtos com base nas mesmas matérias-primas e canais de distribuição. Essa empresa entra no mercado de revistas, outra mídia impressa, lançando várias revistas para atender a várias necessidades de seus consumidores. Também penetra em outras mídias, como rádio e televisão aberta e a cabo. Para finalizar seu processo de diversificação, a empresa B expande-se geograficamente e lança dois outros jornais em duas outras cidades, além de onde já competia com a empresa A. Para melhor entendermos essa situação, utilizaremos a cadeia de valor, como pode ser visto na Figura 4.3.<sup>38</sup>

<sup>37</sup> CHANDLER JR., A. D. *The visible hand: the managerial revolution in American business*. 15 th ed. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press, 1999.

<sup>38</sup> PORTER, M. E. *Vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

FIGURA 4.3 CADEIA DE VALOR DA EMPRESA B.



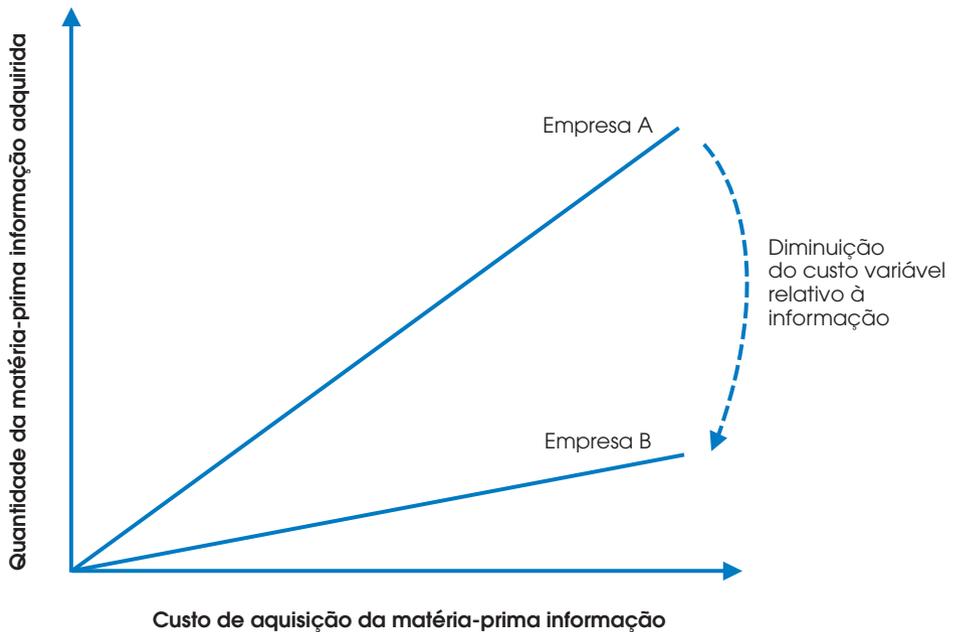
Na Figura 4.3, as setas com a mesma cor indicam as operações comuns aos produtos elencados; as setas com múltiplas colorações apontam para o compartilhamento de algumas operações como algumas matérias-primas.

A empresa B tem como matéria-prima comum a todos os seus produtos a informação, ou notícia. Os produtos jornais e revistas compartilham das mesmas matérias-primas e de algumas atividades, como tecnologia e operações, e, em alguns casos, das vendas e distribuição, se a for a mesma região geográfica ou cidade. Para compreendermos a influência da economia de escopo na escala, observemos o comportamento do custo variável para a matéria-prima informação em comparação com a empresa A.

No Gráfico 4.2, percebe-se que a evolução dos custos relativos à aquisição de informação para a empresa B declina mais rapidamente quando em comparação com a empresa A. Isso ocorre porque o custo dessa matéria-prima, informação, para a empresa B, é compartilhado com seus outros produtos; vantagem esta que a empresa A não tem.

GRÁFICO 4.2

ECONOMIAS DE ESCALA DA EMPRESA B.



## Exercício

1. Resolva:

- a. Você poderia indicar outras vantagens de custos dessa matéria-prima, considerando a natureza de seus vários outros produtos, como revistas, jornais, televisão de sinal aberto e a cabo e rádio?

**Dica:** Releve a durabilidade da informação por tipo de mídia. Por exemplo, uma informação no rádio e televisão pode ter a durabilidade de algumas horas; em jornais, dois dias, em média; e, em revistas, pode variar, em média, de 15 a 30 dias. Trace em um gráfico bidimensional, o custo da informação adquirida e a durabilidade, quanto os custos variáveis da matéria-prima informação declinam. E, para a empresa A, como seria?

Aplicando-se essa mesma análise para as demais matérias-primas, como tinta, papel, mão-de-obra e outras atividades, como distribuição, vendas e operações verifica-se a força da empresa B diante da empresa A.

Para finalizar, considerando-se as economias de escala e escopo, vamos agora elaborar as possíveis ações que a empresa B tem à sua disposição para competir com a empresa A.

**Opção-1:** Realizar um ataque frontal contra os jornais da empresa A: AK e AK1. Fazer uma promoção para os jornais BY e BY1, nos quais o consumidor, se assinar duas ou mais revistas, recebe de brinde um desses jornais por um período de dois anos. Se a empresa A imitar essa promoção, sua receita se reduz à metade; caso seus dois jornais apresentem receitas iguais.

**Opção-2:** Sendo mais agressiva, a empresa B pode oferecer como brinde seus dois jornais. Promoção esta impossível de ser imitada por sua concorrente. Ou, a empresa B pode fazer qualquer combinação de promoções entre seus vários produtos. Mais, essa empresa pode reduzir seus preços de propaganda para seus anunciantes e dificilmente a empresa A poderia imitar essas promoções.

- b. Que outras ações você poderia sugerir para a empresa B fazer? E para a empresa A, o que poderia ser feito?

A razão de a empresa B poder fazer essas promoções é que seus custos estão diluídos em seus vários outros produtos, enquanto a empresa A, que tem apenas dois jornais, não usufrui das vantagens de escala e escopo da empresa B.

- c. Aplique essa análise de economias de escala e escopo para a empresa Cacau S.A., vista no início deste capítulo.

Outra vantagem para a empresa operando em escopo e escala é quanto à flutuação de demanda para seus produtos. Se a demanda para o produto jornal declinar, a empresa B ainda sobrevive, pois tem outros produtos, como revistas, televisão aberta e a cabo e rádio, ao passo que a empresa B teria sérias dificuldades. Também essas flutuações de demanda permitem à empresa B exercer poder de barganha<sup>39</sup> com seus fornecedores, porque adquire mais matérias-primas e insumos que a empresa A, aumentando ainda mais a sua força competitiva.

#### 4.7.2 LEIS ECONÔMICAS QUE REGEM A COMPETIÇÃO DE PRODUTOS<sup>40</sup>

Embora as generalizações de ações competitivas em produtos sejam difíceis de serem feitas, e cada caso mereça especial análise e atenção, pretende-se aqui discutir alguns indicadores de sucesso para a competição de produtos relevando-se a natureza competitiva em que se encontram. Busca-se, assim, compreender as leis que regem a competição, levando em conta a natureza do produto.

<sup>39</sup> PORTER, M. E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

<sup>40</sup> THOMPSON JR., A. A.; STRICKLAND III, A. J. *Strategic management: concepts and cases*. 11. ed. Boston: Irwin, McGraw-Hill, 1999.

## Escala

Em indústrias de capital intensivo, isto é, o investimento em capital excede em muito aquele feito na mão-de-obra, o fator escala apresenta-se de suma importância. Nesse caso, quando a escala é a principal força competitiva, exigindo amplos investimentos em ativos de produção, como máquinas e equipamentos, o sucesso em vendas do produto está vinculado com distribuição, a fim de escoar seus produtos para o mercado e propaganda com o objetivo de estimular o interesse do consumidor para com os produtos da empresa. Lembre-se do conceito de economias de rapidez associadas à escala e escopo visto anteriormente.

As empresas que praticam essas estratégias podem ser encontradas na indústria de bebidas, como cerveja e refrigerantes. Você poderia citar três empresas que não fossem Ambev nem Coca-Cola?

## Aprendizado e/ou Experiência

Em indústrias nas quais os investimentos em pesquisa e desenvolvimento são fatores críticos de sucesso, forte efeito de aprendizagem e experiência na produção e cada vez que a produção dobra, ou produção acumulada, podem manter os custos baixos. Nesse caso, a inovação de produtos, seguida por estratégia contínua de lançamento de novos produtos no mercado, tem-se mostrado mais eficiente.

Considere as ações de empresas como Intel e Microsoft. Ambas são empresas que continuamente oferecem novos produtos aos seus mercados. Isso lhes facilita diminuir seus custos de fabricação e desenvolvimento, deixando pouco espaço para seus concorrentes.

Você considera que a Kodak, em filmes para máquinas fotográficas, emprega essa estratégia?

## Eficiência Manufatureira de Baixo Custo

Esse tipo de indústria caracteriza-se por apresentar muitos segmentos de mercado em virtude da ausência de padronização em seus produtos<sup>41</sup>. A falta de padronização deve-se: 1) à ampla gama de produtos substitutos entre si; 2) aos mercados apresentarem alta heterogeneidade; e 3) às rápidas mudanças nos gostos e desejos dos consumidores. Isso implica poucas ou nenhuma barreira de entrada a novos concorrentes nesse setor e, por conseguinte, estão impossibilitadas de operarem com economias de escala e escopo e por estarem incapacitadas de alta produção ou grandes volumes, precisam praticar altas margens para compensarem o baixo volume em vendas.

<sup>41</sup> PORTER, 1986.

A ampla heterogeneidade de preferências dos consumidores, aliada ao avanço tecnológico dos meios de produção e distribuição, aumentou a facilidade com que novos produtos são produzidos e comercializados aos mercados.

Considerando a inexistência de barreiras de entrada de novos concorrentes nesse tipo de indústria, observa-se que as empresas que operam com produtos nessas condições adotam designs inovadores em seus produtos para gerar interesse em seus consumidores; e o baixo custo na manufatura objetiva atrair os varejistas que poderão praticar altos preços e margens para contrabalançar o baixo volume em vendas.

Vestuário é um exemplo dessas estratégias, pois:

- está sujeito à ampla substituição: os consumidores podem escolher o estilo de roupa que mais lhes convém;
- as preferências são muito difusas em razão da variedade de gostos e ocasiões de uso como roupas para o dia-a-dia ou para festas;
- a moda de roupa muda rapidamente, o que dificulta amplos investimentos em ativos de produção;
- a criação de uma nova moda depende da criatividade do estilista e não de ativos de produção ou de pesquisa e desenvolvimento e a contratação de pessoas para a confecção de roupas é barata, eliminando-se, dessa maneira, as barreiras à entrada com base em bens de capital.

Assim, para obterem espaço de prateleira ou exposição de seus modelos nas lojas, precisam incentivar o varejista a estocar suas peças e, para isso, o lucro unitário para o varejista precisa compensar o risco a que este está exposto. Dessa feita, o preço para o varejista é baixo para que o mesmo pratique altas margens. Nesse caso, a estratégia de marketing está focada em conquistar espaço no varejo e, para tanto, os incentivos para o varejista são cruciais.<sup>42</sup>

Observando-se a indústria moveleira para fins residenciais e não empresariais, como móveis de escritórios, constata-se alta similaridade com a indústria de vestuário, quais sejam: 1) ausência de padronização de camas, mesas, cadeiras, sofás e poltronas; 2) ampla variedade de matérias-primas, desde madeira até plásticos passando por ferro e alumínio; 3) inúmeros estilos de móveis; e 4) alta heterogeneidade de gostos e preferências dos consumidores e/ou compradores. A esses fatores podemos adicionar a influência das características físicas do cômodo em que o móvel ficará, como tamanho e altura, parecido novamente com vestuário, se levarmos em conta as características físicas das pessoas, como altura e peso.

<sup>42</sup> Esta discussão enfocou bens de consumo e não os industriais. Para bens industriais outros fatores como localização do comprador, relação peso/volume ocupado na movimentação de mercadorias precisam ser considerados, dentre outros. Nesse caso, o autor recomenda a leitura apropriada para bens industriais como *Going to market. Distribution Systems for Industrial Products* de COREY, E. R.; CESPEDES, F. V. e RANGAN, V. K..

## Obsolescência Planejada e Moda<sup>43</sup>

A obsolescência planejada tem por objetivo expandir o mercado da empresa, ou da indústria, por meio de desatualizações do produto. Pelo lado da demanda, isto é, considerando-se por que os consumidores aceitam as mudanças nos produtos a que estão acostumados a comprar e adquirir, observa-se tanto fatores sociais quanto psicológicos, como: 1) desejo de fugir ao cotidiano, ou da rotina; 2) o interesse por novidades; 3) propensão à aventura; e 4) gosto pelo progresso.

Quanto ao comportamento dos consumidores, pelo fato de que um novo produto impõe mudanças na sociedade ou rupturas comportamentais, percebe-se que as mudanças não são nem podem ser radicais. Assim, o novo significa para o consumidor uma relação de troca e, para tanto, precisará conhecer os benefícios que o novo produto oferece de forma superior em relação ao antigo. Deverá deixar de fazer algo a que estava acostumado para fazer algo novo. Para isso, precisará aprender um novo hábito e, aprendizados de novos hábitos, como utilizar um novo produto em substituição àquele a que estava acostumado a usar, exigem novos conhecimentos.

Considere o lançamento do produto telefone no mercado. O benefício era claro, qual seja, maior rapidez para conversar com alguém, quase instantaneamente. Porém, enquanto o consumidor ganhou no quesito velocidade de comunicação, perdeu no quesito comunicação face a face, isto é, para falar com alguém não mais se fazia necessário estar presente. Também a introdução do produto forno de microondas aumentou a velocidade para esquentar as refeições, além da praticidade, mas o consumidor perdeu no tocante à preparação da refeição e todo o seu ritual. Nesse caso, o consumidor, para aceitar o forno de microondas, precisou aprender suas limitações como, não poder inserir metais dentro dele.

Desse modo, o consumidor quer o novo, a novidade, entretanto, isso precisa ser feito de maneira cautelosa e vagarosa, pois ele quer sair ou trocar de hábito vagarosamente. O produto microcomputador precisou de, aproximadamente, 30 anos para obter ampla aceitação mercadológica.<sup>44</sup> Em suma, a obsolescência precisa ser planejada.

A obsolescência planejada apresenta várias formas, como:

- a tecnológica ou funcional: nesse caso são melhorias de cunho tecnológico, como o aumento da velocidade de processamento de informações dos microcomputadores, o controle remoto do televisor e os vidros elétricos para automóveis, dentre várias outras;

<sup>43</sup> STANTON, W. J. Fundamentos de marketing, v. 1. São Paulo: Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios, 1980. ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W., 1995.

<sup>44</sup> FERGUSON, C. H.; MORRIS, C. R. Computer wars: the fall of IBM and the future of global technology. New York: Times Books, 1993. GILDER, 1990.

- a postergada: aqui, enquanto houver demanda para os modelos atuais, não se introduz novos modelos;
- a física: criada com a intenção deliberada de diminuir o tempo de vida útil do produto. É o caso de produtos que deterioram em curtos períodos. No entanto, essa é uma estratégia que apresenta riscos para a empresa, pois esta empresa pode ter sua imagem de marca abalada em virtude da percepção de má qualidade de seus produtos pelo mercado;
- de linha ou estilo: também conhecida por obsolescência “psicológica” ou de “moda”. Objetiva-se nessa situação criar um desconforto do tipo psicológico para o consumidor, fazendo-o sentir-se desatualizado, ou fora da moda, se permanecerem com seus hábitos de usar o modelo ou a versão antiga do produto em questão. As mudanças ou alterações feitas no produto são poucas e simples, sem grandes conseqüências, de forma a criar uma rápida diferenciação do novo modelo ou versão de produto perante a antiga.<sup>45</sup>

### Diferença entre Estilo e Moda

Estilo é uma forma distinta com características específicas de se apresentar algo, como estilos musicais (bossa-nova e baião), estilos arquitetônicos (colonial, português, e vitoriano, inglês) e estilos de automóveis (sedã, esportes, station wagon ou off-roads).

Moda é um determinado estilo aceito por vários segmentos da sociedade e que perdura por períodos razoavelmente longos. Assim, toda moda tem por base um estilo, mas nem todo estilo é uma moda. Para se tornar moda, o estilo precisa ter ampla aceitação popular.

Esse tipo de obsolescência pode ser verificado em diversos tipos de produtos, além do setor de confecções e automóveis. Pode ser encontrado em: bares e restaurantes; locais turísticos; eletrodomésticos; músicas e móveis.

### Abordagem Sociopsicológica para a Moda<sup>46</sup>

Em razão da influência dos grupos sociais a que estamos sujeitos, como classe social, amigos e ambiente de trabalho, as pessoas aderem a normas explícitas ou não. Porém, ao mesmo tempo, as pessoas procuram ser diferentes das demais. Não é uma questão de estarem revoltadas contra os costumes da sociedade a que pertencem, apenas querem ser um pouco diferentes das outras, apresentar e manter uma individualidade sem que, para isso, sejam chamadas bregas, tachadas de terem mau gosto ou que estejam querendo romper as normas sociais dos grupos a que pertencem ou querem vir a pertencer. As pessoas têm a tendência a se conformarem e aceitarem as normas sociais, mas, ao mesmo tempo, não querem estar dentro da uniformidade completa.

<sup>45</sup> MINTZBERG, H.; QUINN, J. B., 1996.

<sup>46</sup> ENGEL; BLACKWELL; MINIARD, 1995.

Outra razão deve-se ao estilo de vida encontrado em sociedades sofisticadas, como a que vivemos, que, por conta das atividades altamente especializadas, é comum percebermos o tédio e a monotonia. Essa situação impulsiona as pessoas a buscarem o novo, a se aventurarem um pouco sem grandes riscos e, assim, procuram inovar e/ou buscam variedades.

## Estratégias para a Moda

Várias são as estratégias adotadas para a geração ou difusão de moda, tais como influenciar os líderes de opinião para que os demais de sua classe social imitem ou emulem seu comportamento ou fazer que as pessoas de camadas sociais inferiores observem o comportamento das pessoas das camadas imediatamente acima. Contudo, o ponto comum que essas estratégias têm por base é a difusão de informação para a diminuição de risco percebido.

Aceitar uma nova moda, seja musical, arquitetônica, de vestuário, seja de automóvel, exige do consumidor a tomada de decisão quanto a mudar de hábito ou costume. Isso, por seu turno, implica que o consumidor precisa analisar as vantagens e desvantagens dessa mudança e, para que ele possa fazer essa análise, precisa de informação, seja essa obtida por propagandas em televisão, no rádio, em revistas ou jornais ou observando o comportamento das pessoas à sua volta. Em todos esses casos, o consumidor precisa de informação para poder analisar os benefícios do novo produto ante ao produto antigo ou àquele que está acostumado a usar.

Isso pode ser obtido por meio de amostras grátis de produtos, para gerar conhecimento de uso e diminuir o risco financeiro de comprar algo de que não goste; como é feito por empresas automobilísticas (test drive), por empresas de alimentos e bebidas e cosméticos, dentre várias outras. Também a empresa pode prover cursos gratuitos sobre como utilizar o produto para gerar conhecimento de como usar o produto, como foi feito por empresas fabricantes de forno de microondas em algumas cidades do Brasil. Ou a assinatura de jornais e revistas de graça por tempo limitado por alguns meses.

Nesses casos, a dinâmica tem sido apresentar o produto em algumas poucas lojas especializadas e que contam com a ajuda de vendedores. Estes desempenham papel crucial, pois, em virtude da interação pessoal, podem tirar as dúvidas que os consumidores tiverem. Assim, a empresa produtora deve treiná-los para que possam sanar as dúvidas dos possíveis clientes, isto é, fornecer informações para que o consumidor possa diminuir o risco percebido, que envolve o produto em questão.

Em seguida, após o produto começar a ter aceitação por esses pequenos segmentos de mercado, a empresa precisa ter seu produto disponível em lojas maiores ou de massa. E, à medida que a empresa começa a atingir novos segmentos de mercado, precisará atender às necessidades mais específicas desses novos segmentos. Para tanto, lançará variações da versão básica do produto.

Por exemplo, quando do lançamento de automóveis populares, havia uma versão básica simples, como um modelo duas portas, sem ar-condicionado nem vidro elétrico. Com a aceitação do produto, o automóvel popular começou a ser apresentado na versão quatro portas, com ou sem ar-condicionado e com ou sem vidro elétrico.

Observe o setor de microcomputadores. Você vê similaridades com o setor automobilístico? E o setor de vestuário?

Identifique a(s) lei(s) econômica(s) que rege(m) os produtos: 1) geladeira; 2) televisor; e 3) automóveis; e, em seguida, as estratégias de produto mais apropriadas para esses produtos.

### 4.7.3 COMPLEMENTARIEDADE DE PRODUTOS POR TIPO DE USO E OCASIÃO DE USO<sup>47</sup>

Responda à seguinte pergunta: para que serve o produto leite condensado? Vejamos algumas possíveis respostas:

- para a fabricação de doces, dirão alguns, e conseqüentemente a outra indagação: que tipo de doce? As possíveis respostas seriam: brigadeiros; pudim, e assim por diante;
- para refeições como strogonoff.

Agora, considere o produto DVD. Ele existe porque complementa outro produto, qual seja, o televisor. Considere o produto café. Pode ser misturado ao leite, criando assim o café-com-leite. E os achocolatados, como Nescau, são usados como? Misturados ao leite, por exemplo. Também, quando alguém compra uma camisa, precisa comprar o que mais? Talvez uma calça ou um paletó.

Observe que a maioria dos produtos que compramos são complementares a outros, muito raramente observamos a existência de produtos que não tenham outros que os completem ou que modifiquem sua situação de uso. A importância é que, quanto maior a variedade de uso que um produto pode ter, mais este será comprado e usado.

Veja o caso do telefone celular. Além de ter a função de permitir conversar com outras pessoas quando quisermos, também apresenta outros usos, como a possibilidade de agendar compromissos, além de possuir despertador, lista de telefones, calculadoras, relógio e outras funções.

Assim, uma estratégia de produtos pode ter por base complementar a utilidade de um produto já existente para aumentar o desempenho do primeiro. Para facilitar a compreensão desse conceito, verifique os produtos na cozinha de sua residência. Observe, na despensa, os enlatados e examine a totalidade de molhos para saladas, carnes e massas. E geléias para bolachas? Ou, quem sabe, as bolachas para se degustar as geléias?

Consideremos também o setor de refrigerantes. Há embalagens em plástico (PET) de dois litros para o consumo familiar, bem como aquelas em lata para o consumo individual, para situações fora de casa, como acampamentos e passeios.

<sup>47</sup> PANKAJ, G. A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos. Porto Alegre: Bookman, 2000.  
PORTER, 1986.  
ENGEL; BLACKWELL; MINIARD, 1995.

Liste três outros produtos que: a) complementam outro produto; e b) que apresentem variações para diferentes tipos de uso. Sugestão: Observe os produtos em sua cozinha ou faça um passeio até o supermercado de sua preferência.

## Estratégia de Linha de Produtos

A definição de produto enfatiza que devemos atender às necessidades e desejos. Voltemos ao exemplo da empresa fabricante de roupas. Que tipo de roupa ela deve fabricar? Para responder a essa pergunta, a empresa deve preocupar-se em atender aos principais segmentos do mercado. Considere a indústria automobilística instalada no Brasil e esboce todas as possíveis necessidades e desejos relativos ao produto automóvel. Estas podem incluir: (1) status, (2) espaço interno amplo, (3) espaço interno pequeno, (4) para locomover-se na cidade, (5) para locomover-se no campo, ou off-road, (6) para transportar os filhos e seus amigos e (7) um automóvel de fácil manuseio e barato, um popular.

A intenção da empresa é atender a esses segmentos, pois a empresa que tiver uma linha de produtos restrita pode ficar exposta a uma ampla guerra de preços. Ela deve, também, evitar confusão no processo de escolha do consumidor. Assim, a empresa deve ter claramente definido o tipo de produto que atenderá a um conjunto específico de necessidades e desejos sem criar conflitos para seus segmentos de mercado. Dois produtos para o mesmo segmento não é uma boa estratégia.

### 4.7.4 PLATAFORMA DE PRODUTOS<sup>48</sup>

A estratégia de produtos deve ter por base uma plataforma de produtos, em especial para aquelas empresas com múltiplos produtos que dividem uma mesma tecnologia. A plataforma de produtos estabelece a estrutura de custos da empresa, as capacidades e habilidades dela e provê as bases para a diferenciação de seus muitos produtos.

A plataforma de produtos não é em si um produto nem uma coleção de produtos, mas sim o conjunto de todos os elementos que são comuns na formação da amplitude da(s) linha(s) de produto(s) que a empresa ofertará para o mercado, ou mercados, em que atua. É, assim, o denominador comum das tecnologias mais relevantes no conjunto de produtos ou na linha de produtos.

A natureza da plataforma de produtos varia amplamente por tipo de indústria<sup>49</sup> e por produtos. Por exemplo, para os computadores pessoais, a plataforma de produtos é constituída pelo microprocessador e por um sistema operacional juntamente com os demais componentes do microcomputador, como disco rígido, teclado e outros (nesse caso, Windows/Celeron – Microsoft/Intel). Essa techno-

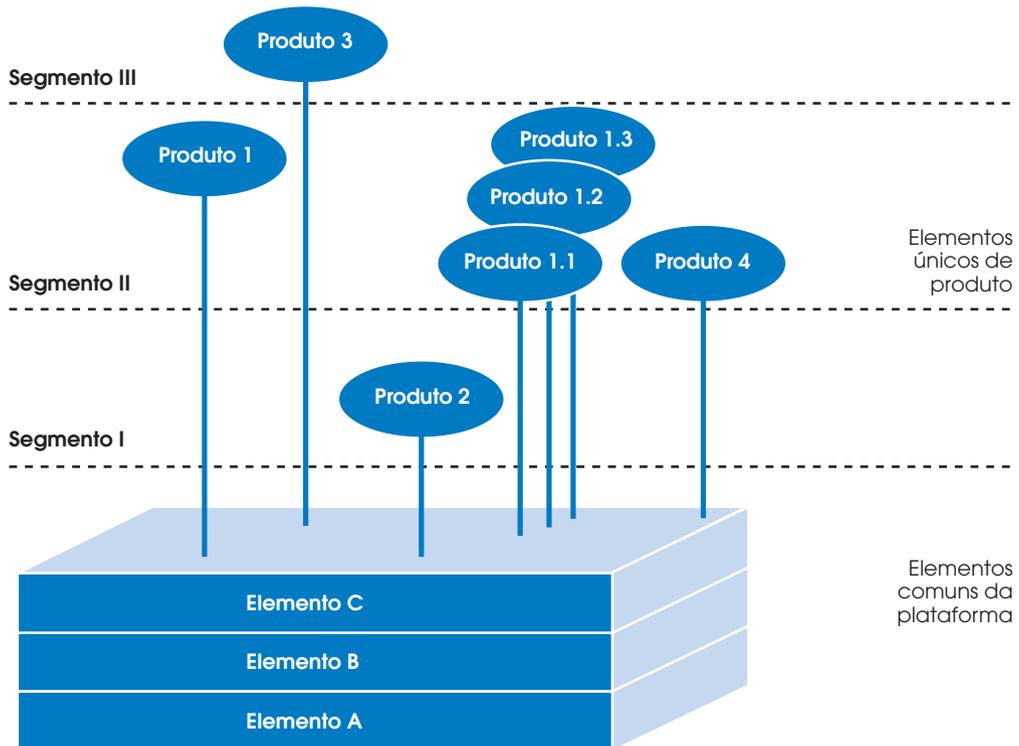
<sup>48</sup> McGRATH, M. E. Product strategy for high technology companies: accelerating your business to web speed. 2. ed. New York: McGraw-Hill, 2001.

<sup>49</sup> A indústria, aqui, é definida por um conjunto de empresas que visam atender a um mesmo mercado. Exemplo, a indústria automobilística constitui-se por aquelas empresas fabricantes de automóveis. PORTER, 1986.

logia define a plataforma de produtos. Ou pode ser um composto químico combinado com o processo de manufatura para a produção de ampla variação de produtos com base nesse composto químico. Para as barras de chocolate, o composto químico principal pode ser a combinação de cacau, leite e açúcar que, juntamente com o processo de fabricação, permite ofertar ao mercado ampla variedade do produto.

A plataforma de produtos provê as bases para uma grande quantidade de produtos relacionados entre si, em geral uma linha de produtos. A Figura 4.4 ilustra os aspectos de como os produtos se relacionam entre si, tendo por base uma mesma plataforma. Enquanto cada produto é único, de alguma forma eles se relacionam entre si pelas características comuns da plataforma. Assim, a plataforma 1 foi planejada, levando em consideração um determinado número de produtos. O primeiro produto, P1, foi desenvolvido para ocupar uma dada posição no mercado; nesse caso, a posição inferior com baixo preço e qualidade. Os produtos seguintes, P2 e P3, foram planejados e desenvolvidos para os segmentos superiores que são o de médio preço e qualidade, e o segmento superior foi caracterizado por preço e qualidade premium.

FIGURA 4.4 PLATAFORMA DE PRODUTOS.



Fonte: McGRATH, M. E. Product strategy for high technology companies: accelerating your business to web speed. 2. ed. New York: McGraw-Hill, 2001.

Essa empresa tem a intenção de mover-se para outros mercados além dos mercados nacionais em que atua. Planeja tornar-se internacional e para tanto lança os produtos 1.1, 1.2 e 1.3 em três outros países com as devidas adaptações para esses novos mercados. Para finalizar, a empresa, tendo projetado o ciclo de vida dessa plataforma, desenvolve outro produto com o intuito de colher melhores resultados para a fase de declínio relativo a essa plataforma de produtos.

## Componentes da Plataforma de Produtos

Os elementos básicos da plataforma devem ser claramente entendidos: uma plataforma de produtos constitui-se de vários elementos, alguns sendo configurados de maneira diferente para a fabricação de produtos diferentes, e cada um desses elementos pode ter características diferentes obrigando a empresa a entendê-los e como combinam entre si. Considere uma confeitaria e seus doces, tortas e bolos. Os elementos para os bolos podem ser: (1) farinha, (2) ovos, (3) água, (4) açúcar, (5) leite, (6) manteiga, (7) chocolate e (8) frutas, como (8a) laranja, (8b) amora, (8c) morango e (8d) maçã. Além desses elementos, essa confeitaria precisa de (9) equipamentos e (10) mão-de-obra qualificada, como o confeitoiro. Analisando-se os elementos anteriores, percebe-se que os produtos finais detêm os mesmos elementos variando a maneira como são combinados. E mais, além da variação de como são combinados, pode-se variar a quantidade dos elementos e, assim, teríamos um bolo ou um doce. Ou variar o item nº 8, os tipos de frutas ou recheios.

Dependendo do item nº 9 (equipamentos), pode-se produzir esses doces, bolos e tortas em escala industrial e não mais em escala artesanal como a confeitaria. Dessa forma, a empresa poderia atuar em vários segmentos como ter sua loja própria e fornecer para restaurantes e similares.

## Exercícios

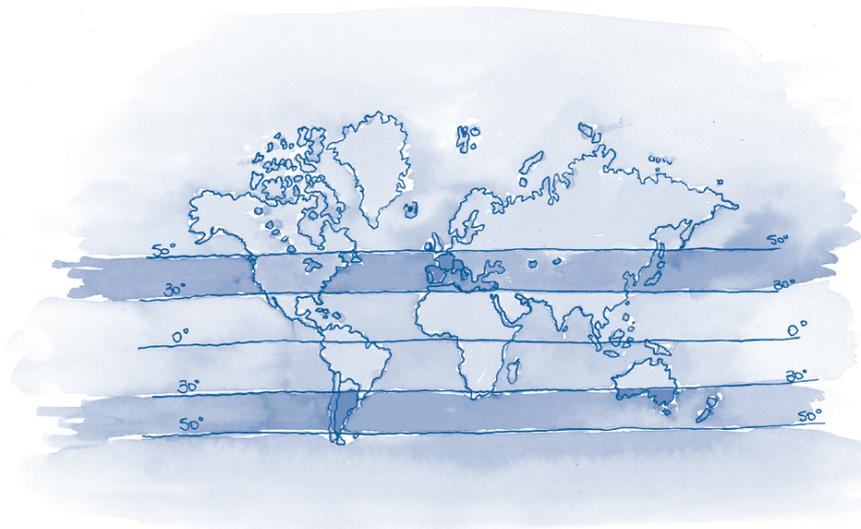
- 1 O que define uma plataforma é visivelmente diferente do que determina outra: no exemplo anterior, a empresa decide fabricar pães. Os elementos componentes para essa nova plataforma diferem daqueles para a linha de doces, bolos e tortas.

A título de exercício, liste os componentes dessa nova plataforma e pelo menos três produtos diferentes, isto é, três tipos de pães.

- 2 As características únicas da plataforma devem prover uma vantagem competitiva: no exemplo da confeitaria, as características únicas são a combinação exata dos elementos de seus produtos combinados com os equipamentos usados, o forno e, conseqüentemente, o tempo necessário para o cozimento, mais o conhecimento do confeitoiro. Analise o produto vinho, e os elementos únicos de sua plataforma. Os elementos críticos não descritíveis aqui são: (1) a la-

titude e (2) a longitude em que o solo se encontra. Observe que os países que produzem os melhores vinhos o fazem em regiões específicas com solos e climas específicos situados na faixa que compreende os paralelos 30 e 50 ao Norte e os paralelos 30 e 50 ao Sul da linha do Equador. Repare que os melhores vinhos vêm de Portugal, Espanha, Itália, França, Austrália, Chile e Argentina, áreas avermelhadas ilustradas na figura a seguir, e as regiões produtoras estão dentro dessa faixa imaginária entrecortada por uma determinada latitude e longitude. Quando uma vantagem competitiva não puder ser alcançada com a plataforma, a empresa deverá saber planejar um ciclo de vida mais curto. A Figura 4.5 apresenta esses países situados nas faixas supracitadas.

FIGURA 4.5 MAPA MÚNDI<sup>50</sup> DAS MELHORES REGIÕES PARA VINHOS DE ALTA QUALIDADE.



Fonte: Wine House.

## 4.8 MARCA<sup>51</sup>

A marca é um identificador. Ela identifica o fabricante de um determinado produto, assim como as suas características, sendo comercializado. Pode identificar a qualidade percebida em uma determinada oferta e se um dado produto está ultrapassado ou se está na moda.

<sup>50</sup> O autor agradece à casa Wine House, por ter cedido gentilmente o mapa exposto na Figura 4.5.

<sup>51</sup> HERZOG, H. What is a brand. In: Consumer behavior and the behavioral sciences. Edited by Stuart Henderson Britt. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1966. ENGEL; BLACKWELL; MINIARD, 1995. KOTLER, 1998. ENGEL; WARSHAW; KINNEAR, 1994.

Assim, a marca é a resultante do total de impressões que o consumidor recebe das inúmeras fontes de informação a que está exposto em seu cotidiano: desde as suas próprias experiências<sup>52</sup> com o produto e com a marca experimentada e/ou utilizada continuamente, bem como da embalagem<sup>53</sup> do produto, do nome de marca, do fabricante<sup>54</sup>, do tipo de pessoas que usam ou são vistas usando a marca, do que é exposto na propaganda e de como é dito, do tipo de mídia utilizada para a propaganda e de onde a marca é encontrada, isto é, de sua distribuição.

A marca é, portanto, uma construção multidimensional, uma vez que depende de vários outros fatores para a sua criação e formação, como exposto anteriormente. As marcas apresentam uma personalidade, nesse caso, personalidade de marca. A importância do conceito de personalidade de marca é que a marca é uma extensão do “Eu” do consumidor ou a extensão de seu ego. Nesse sentido, o consumidor busca pôr marcas com as quais se identifica ou que reflitam seu estilo de vida, isto é, o jeito de ser do consumidor. É comum situações em que o consumidor diz para si mesmo: “Esta marca é para mim”, ou “aquela marca nada tem a ver comigo”.

A importância das marcas é que elas possuem tanto características físicas (sabor, textura e/ou forma) como psicológicas. Isso, por seu turno, faz com que as marcas tenham dimensões ou qualidades racionais e significados simbólicos. É comum, em certas categorias de produtos (refrigerantes e cervejas), os consumidores não perceberem as diferenças nos atributos físicos das várias ofertas (por exemplo, sabor) e, ainda assim, preferirem uma marca perante outra em decorrência da força da primeira. Esse tipo de situação pode ser evidenciado por testes às cegas de sabor e/ou paladar.

A marca pode representar para o consumidor uma maneira de lidar com as pressões do dia-a-dia, para facilitar seu processo de decisão de compra. Considere a situação de ir ao supermercado visando fazer as compras do mês e as ofertas ali encontradas não terem nenhuma marca de sua preferência. Para decidir qual oferta adquirir, precisaríamos analisar e testar todas as ofertas existentes, o que seria simplesmente impossível. Nesse tipo de situação, todos os consumidores ficariam tão-somente analisando e testando as ofertas e não fariam as compras. Dessa forma, a vantagem de marca para o consumidor é que esta facilita seu processo de compra. Ele compra ou adquire uma marca e, caso fique satisfeito, torna a comprá-la, facilitando assim a sua vida.

Para a empresa, a marca pode representar um importante ativo competitivo em virtude da impossibilidade de ser imitada. Pode-se imitar ou copiar produtos, mas não se pode imitar ou copiar marcas. Nesse sentido, enquanto ativo da empresa, a marca apresenta vantagens, como:

<sup>52</sup> SELNES, F. An examination of the effect of product performance on brand reputation, satisfaction, and loyalty. *European Journal of Marketing*, v. 27, n. 9, 1993.

<sup>53</sup> UNDERWOOD, R. L.; KLEIN, N. M. Packaging as brands communication: effects of products pictures on consumer responses to the package and brand. *Journal of Marketing Theory and Practice*, v. 10, n. 4, Fall 2002.

<sup>54</sup> RICHARDSON, P. S.; DICK, A. S.; JAIN, A. K. Extrinsic and intrinsic cue effects on perceptions of store brand quality. *Journal of Marketing*, v. 58, 1994..

- 1 Não se constroem marcas fortes em curto espaço de tempo. Observe que as marcas com boa imagem e credibilidade são todas marcas antigas. Isso significa que passaram e sobreviveram por todos os testes e, inclusive, pelo teste mais difícil, qual seja, o da aceitação do mercado. Provaram que são de confiança.
- 2 Diferentemente de ativos fixos, como máquinas, equipamentos e instalações, se o investimento na formação de marca não der certo, não há retorno dos investimentos realizados. Isto é, se uma empresa, por alguma razão qualquer, decide vender seus ativos fixos, pode fazê-lo; se a venda será a preços aviltados ou não é outra história. Porém, se os investimentos em marcas não derem certo, a empresa não tem o que recuperar, pois, não há o que vender.

Nesse sentido, a marca pode constituir-se em uma formidável barreira à entrada, uma vez que o concorrente precisará necessariamente construir sua marca no mercado em que deseja competir. E como são necessários anos para a construção de marcas fortes e com alta credibilidade, o entrante enfrenta uma desvantagem que, às vezes, sequer é superada.<sup>55</sup>

### Tipos de Marcas

Os tipos mais comuns de marcas são: a marca corporativa, a marca de produto e a marca de linha de produtos.

- 1 Marca corporativa: é a mais complexa marca a desenvolver. Algumas empresas conseguem desenvolver marcas de forma clara e inequívocas como GM, IBM e Natura. Outras marcas são ambíguas e confusas.
- 2 Marca de produto: é a impressão geral que as pessoas têm a respeito de uma oferta específica envolvendo a embalagem, o nome de marca e os atributos de produto, preço e distribuição.
- 3 Marca de linha de produtos: é a impressão geral que os consumidores têm sobre uma linha de marcas de uma determinada empresa. Algumas empresas apresentam linhas relacionadas entre si, como a Sopa Campbells; outras apresentam linhas não-relacionadas entre si, mas relacionadas com os produtos que vendem, como linhas de detergentes, sabonetes e pastas de dentes.

O aspecto central é evitar confusão na mente do consumidor. Lembre-se de que as marcas são indicadores de mercado que ajudam o consumidor em seu processo de decisão de compra. Assim, as marcas que não tenham um significado claro para ele, ou que não tenham uma distinção única, podem ser uma desvantagem para a empresa, pois o consumidor tende a identificar marcas com situações de uso e/ou categorias de produtos.

<sup>55</sup> PORTER, 1986

Exemplificando: considere que um aluno esteja estudando para as provas finais e fique com sede. Poderá simplesmente dizer: “vou beber uma Coca” – nesse caso, a identificação de marca é clara e objetiva – e seu colega de estudo diz, “para mim um Guaraná”.

### Estratégias de Marca: Ter ou Não Ter Marcas Guarda-Chuva

Há empresas que, quando lançam uma nova marca no mercado, vinculam-na com sua marca corporativa. As vantagens são: 1) maior rapidez na introdução da marca, porque está vinculada com uma marca já conhecida e aceita pelo mercado; 2) menores custos de desenvolvimento de marca, pois, estando vinculada à marca corporativa, os custos e esforços promocionais são menores em virtude da existência da marca-mãe. A desvantagem é macular ou prejudicar a marca principal, em caso de não-aceitação por parte do mercado, devido a problemas de qualidade de produto.

Outras empresas preferem lançar marcas desvinculadas da marca principal. A vantagem é que, caso ocorra algum problema com a nova marca, não há o risco de denegrir a marca principal. As desvantagens podem ser: (1) maiores esforços promocionais e, conseqüentemente, (2) mais gastos e (3) mais tempo para desenvolver a marca.

Até o presente momento, não há consenso sobre qual estratégia é melhor. Via de regra, trata-se de mais uma decisão gerencial.

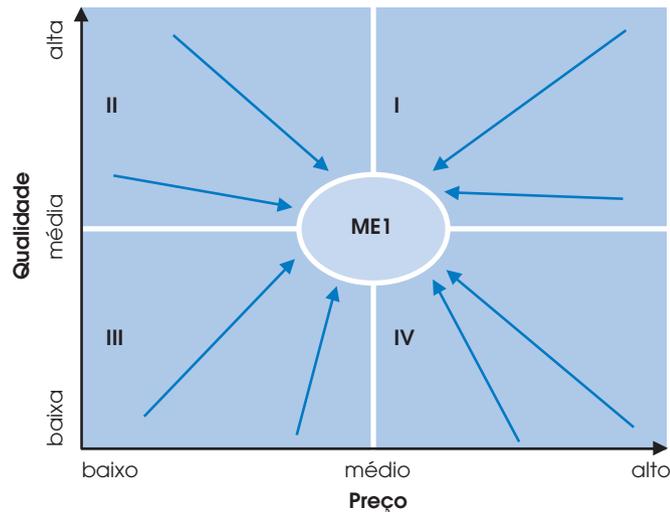
Outras decisões de marca são que marcas corporativas e de produto devem estar relacionadas a um conjunto de necessidades ou desejos específicos. Portanto, as marcas para automóveis não devem estar associadas com as categorias de produtos diferentes de automóveis. É mais interessante criar marcas que representem linhas de produtos específicos para evitar confusão na mente do consumidor. Por exemplo, uma empresa pode ter uma marca que represente a linha de televisores (como a marca Sony); outra, sua linha de notebooks (marca VAIO); e outra, sua linha de jogos eletrônicos (marca PlayStation), em vez de uma marca para todas essas linhas de produtos. Assim, a Sony tem uma marca para cada uma de suas linhas de produtos.

### Estratégias de Ataque de Marcas

Leve em consideração um mercado dominado por uma única marca, ME1, e essa marca objetivou uma posição de mercado que permitisse a maximização de suas ações. Assim, a empresa detentora dessa marca visa atingir a maior parte do mercado, enfocando duas dimensões como: 1) preço, e 2) qualidade; situação esta exposta na Figura 4.6, a seguir.

Como apresentado na Figura 4.6, a marca ME1 ocupa uma posição média de preço e qualidade, conseguindo assim atrair os consumidores de todos os demais quadrantes, como o quadrante I, caracterizado pelo mercado Premium, com altos preço e qualidade. Atrai também os consumidores que visam preço e qualidade baixos, no quadrante III.

FIGURA 4.6 PREÇO E QUALIDADE.



A empresa KXT decide investir nesse mercado e, para tanto, planeja sua estratégia de ataque da seguinte maneira: 1) lançar uma marca no mercado Premium, quadrante I, enfraquecendo a posição da ME1, pois os consumidores que desejam mais qualidade e preço terão um produto mais adaptado às suas exigências. Em seguida, essa empresa planeja: 2) lançar uma marca no quadrante III, o de baixo preço e qualidade. Com isso, a empresa torna a enfraquecer a marca ME1, visto que aqueles consumidores que querem um produto mais barato terão agora uma alternativa que atenda a seus interesses. Com esses dois movimentos, a KXT tira mercado da marca ME1, enfraquecendo-a. E, finalmente, a empresa atacante decide fazer um ataque frontal contra a marca ME1. A Figura 4.7 ilustra essa nova situação.

As setas pontilhadas indicam a migração de consumidores da marca ME1 para as marcas MKXT1 e MKXT2. Nessa nova situação, a empresa KXT, com suas marcas MKXT1 e MKXT2, enfraquece a marca ME1, abrindo caminho para o ataque frontal à marca ME1 com sua marca MKXT3. A vantagem da empresa atacante, KXT, é que ela possui agora marcas que vão sustentar seu ataque, enquanto a marca ME1 não tem nenhum outro mercado que possa sustentar movimentos de defesa.

### Estratégias de Defesa de Marcas

Voltemos a analisar a situação anterior. O que a marca ME1 poderia ter feito? O erro básico dessa marca foi não ter criado marcas de defesa contra esse tipo de ataque praticado pela empresa KXT com suas marcas. A empresa dona da marca ME1 deveria então ter ocupado todos os segmentos de mercado ou, no mínimo, os principais segmentos de mercado. Deveria ter colocado marcas nos quadrantes I e III, como ilustrado na Figura 4.8.

FIGURA 4.7 ATAQUE À MARCA ISOLADA.

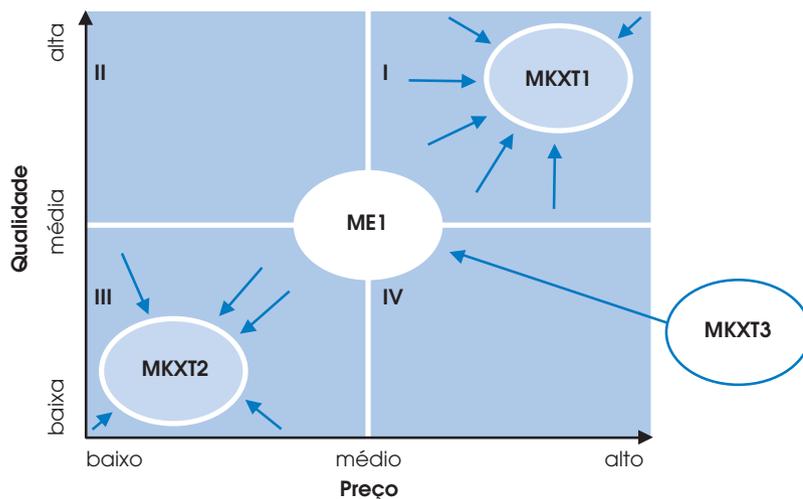
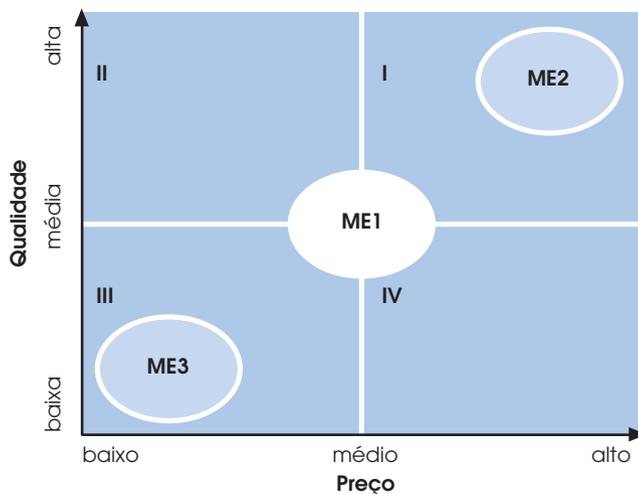


FIGURA 4.8 MARCAS DE DEFESA.



Desse modo, se alguma empresa pretendesse entrar nesse mercado, já o encontraria ocupado pelas marcas ME1, ME2 e ME3. Alguns poderão dizer que esta é uma estratégia de defesa cara, porém a pergunta que deve ser feita é: o que é mais barato, deixar um concorrente entrar em seu mercado e depois tentar revidar para se defender ou manter marcas adormecidas e ativá-las quando um ataque

ocorrer? A observação dessas situações mostra que é muito mais custoso deixar uma empresa concorrente entrar no mercado para então revidar do que estar em múltiplos mercados com marcas de defesa.<sup>56</sup>

### Algumas Características para o Nome de Marca

Eis algumas sugestões para a elaboração de um nome de marca:

- 1 O nome deve apresentar conotações e associações apropriadas na mente do consumidor. Por exemplo, a pasta de dentes Sorriso.
- 2 Deve também apresentar qualidades intrínsecas do produto ou do status para o consumidor como Natura.
- 3 O nome deve ser sugestivo e despertar interesse.
- 4 Deve-se evitar nomes que representem gírias ou algum tipo de depreciação de qualquer espécie e/ou apresentar a possibilidade de ofender alguém ou às crenças de grupos de consumidores.
- 5 Deve-se evitar sufixos que possam parecer excessivamente femininos ou masculinos, uma vez que o nome deve adaptar-se às características do produto.
- 6 Por fim, deve-se evitar nomes de marca que possam ser muito específicos ou que possam ser considerados sazonais.

Lembre-se de que uma marca não mais pode ser vista como local, porque, cedo ou tarde, a empresa poderá ir a outras regiões de seu país ou mesmo a outros países. Dessa forma, quando tratar-se de âmbito mundial, além dos tópicos anteriores, verifique os seguintes pontos:

- 1 A marca deve ser facilmente pronunciável em vários países. Por exemplo, Coca-Cola.
- 2 O nome deve ser curto, pois isso facilita sua pronúncia. Por exemplo, Audi.

## 4.9 EMBALAGEM<sup>57</sup>

A embalagem, que está muito proximamente associada com marca, é um elemento para a identificação do produto e está relacionada com o processo de escolha do

<sup>56</sup> PORTER, 1986

<sup>57</sup> UNDERWOOD; KLEIN, 2002. BALLOU, D. Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física. São Paulo: Atlas, 1993. KOTLER, 1998. LAMBERT, D. M.; STOCK, J. R.; VANTINE, J. G. Administração estratégica da logística. São Paulo: Vantine Consultoria, 1999. BOWERSOX, D. J.; COOPER, M. B. Strategic marketing channel management. New York: McGraw-Hill, Inc., 1992. PHILIPS, C. F.; DUNCAN, D. J. The package. In: Consumer behavior and the behavioral sciences. Edited by Stuart Henderson Britt. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1966.

consumidor. Embora tenha funções, como a de proteger o produto e carregar o nome de marca, a embalagem é reconhecida como um importante elemento de promoção.

O acelerado crescimento dos auto-serviços (aqueles em que o consumidor escolhe e pega o item de seu interesse sem assistência de vendedores) no ponto-de-venda fez que a embalagem motivasse a compra por impulso, além de permitir a rápida identificação do fabricante. Também possibilita ao consumidor verificar o conteúdo do produto em termos de matérias-primas e insumos, geralmente descritos na embalagem.

Outro fator que molda a importância da embalagem é que muitos produtos não possuem forma por si sós. Leve em conta os produtos como refrigerantes. Qual é a forma de um líquido? Essa forma é dada pela embalagem do refrigerante em questão. E chocolates? Qual é a forma? Você já observou os inúmeros formatos que esses produtos podem assumir? Essa ampla variação de formas deve-se à embalagem. Mais ainda, considere a situação de escolher um chocolate em um supermercado e a imensa variação de marcas e ofertas desse produto. Agora, considere o tempo que o consumidor médio tem para fazer suas compras mensais em um supermercado, relevando todos os itens que precisa comprar. Essa situação deixa claro que outra função da embalagem é chamar a atenção do consumidor, isto é, a embalagem deve destacar-se na prateleira em que se encontra e, em seguida, motivar o consumidor a escolhê-la.

Além dessas situações, a embalagem tem outra função a desempenhar. Deve prover ao consumidor tanto uma sensação de prazer visual como, mais importante, o prazer tátil (a ergonomia da embalagem). Nesse sentido, a embalagem deve adaptar-se às características do corpo humano e, para os bens de consumo, em especial os não duráveis, deve ajustar-se à mão do consumidor de forma a facilitar o manuseio sem causar dor. Assim, o formato da embalagem é elemento fundamental nesse processo.

Note que muitos produtos têm a forma cilíndrica. Essa forma é uma das que melhor se adaptam à mão humana.

Liste três produtos cuja embalagem possui o formato cilíndrico, mas sem mencionar refrigerantes, cervejas nem chocolates.

Outra consideração, quanto à embalagem, é se ela deverá comportar uma única unidade de produto ou se terá mais unidades. Por exemplo, as embalagens de refrigerante ou cerveja com 12 unidades ou uma única unidade. A importância dessa decisão relaciona-se com aspectos de preços, pois uma embalagem com mais de uma unidade diminui os custos de transporte e distribuição. Por outro lado, a empresa precisa identificar se o consumidor está disposto a adquirir múltiplas unidades ou não.

Outro ponto a ser levado em questão é o do material da embalagem. Para diminuir custos, a empresa pode usar materiais mais baratos e, dessa maneira, de pior qualidade. O problema nessa abordagem é a extensão da distribuição. Se o produto estiver sujeito a muito manuseio, há o risco de danificar a embalagem e

esta chegar ao consumidor amassada ou deteriorada, o que pode macular a imagem de marca da empresa. Nesse caso, para recuperar a imagem de marca a empresa precisará investir em propaganda, tornando inválida a economia feita com a embalagem de pior qualidade.

Importante também é que muitas embalagens têm utilidade para o consumidor após seu uso, podendo servir para outros propósitos, como enfeites, decoração, coleção, transformando-se em copos ou jarras ou vasilhas e receptáculos para temperos e outros usos domésticos.

Entretanto, o ponto principal é que a embalagem desempenha papel fundamental no processo de escolha do consumidor, dentre outros. Em suma, pelas razões anteriormente apresentadas, justifica-se, porque a embalagem é, por muitos, considerada como o vendedor silencioso.

## BIBLIOGRAFIA



ALDERSON, W. Marketing behavior and executive action. Homewood: Richard D. Irwin, Inc., 1957.

ANDERSON, S. P.; PALMA, A.; THISSE, J. F. Discrete choice theory of product differentiation. 4 th ed. Cambridge: The MIT Press, 2001.

BALLOU, D. Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física. São Paulo: Atlas, 1993.

BESANKO, D.; DRANOVE, D.; SHANLEY, M. Economics of strategy. 2. ed. John Wiley & Sons, Inc. 2000.

BOWERSOX, D. J.; COOPER, M. B. Strategic marketing channel management. New York: McGraw-Hill, Inc., 1992.

CHANDLER JR., A. D. Scale and scope: the dynamics of industrial capitalism. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press, 1990.

\_\_\_\_\_. The visible hand: the managerial revolution in American business. 15 th ed. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press, 1999.

COOKE, A. D. J. et al. Stimulus context and the formation of consumer ideals. Working Paper, University of Florida, 2002.

CUNDIFF, E. W.; STILL, R. R.; GOVONI, N. A. P. Marketing básico: fundamentos. São Paulo: Atlas. 1984.

ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W. Consumer behavior. International Edition. Forth Worth: The Dryden Press, 1995.

ENGEL, J. F.; WARSHAW, M. R.; KINNEAR, T. C. Promotional strategy: managing the marketing communication process. 8. ed. Boston: Irwin 1994.

FERGUSON, C. H.; MORRIS, C. R. Computer wars: the fall of IBM and the future of global technology. New York: Times Books, 1993.

GILDER, G. Microcosm. New York: Touchstone, 1990.

HERZOG, H. What is a brand. In: Consumer behavior and the behavioral sciences. Edited by Stuart Henderson Britt. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1966.

- HIRSCHMAN, E. C. Humanistic inquiry in marketing research: philosophy, method and criteria. *Journal of Marketing Research*, v. 23, p. 237-249, Aug. 1986.
- HIRSCHMAN, E. C.; HOLBROCK. Hedonic consumption: emerging concepts, methods and propositions. *Journal of Marketing*, Chicago, v. 46, p. 93, Summer 1982.
- KOTLER, P. *Administração de marketing*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- KRIEGER, A. M.; GREEN, P. E.; UMESH, U. N. Effect of level of disaggregation on conjoint cross validations: some comparative findings. *Decision sciences*, v. 29, n. 4, p. 1047, 1998.
- LAMBERT, D. M.; STOCK, J. R.; VANTINE, J. G. *Administração estratégica da logística*. São Paulo: Vantine Consultoria, 1999.
- LEVITT, T. *A imaginação de marketing*. São Paulo: Atlas, 1986.
- LILIEN, G. L.; KOTLER, P.; MOORTHY, K. S. *Marketing models*. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 1992.
- MCCARTHY, E. J. *Marketing*. Rio de Janeiro: Campus, 1982.
- McGRATH, M. E. *Product strategy for high technology companies: accelerating your business to web speed*. 2. ed. New York: McGraw-Hill, 2001.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *The strategy process: concepts, contexts, cases*. 3. ed. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 1996.
- PANKAJ, G. *A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- PHILIPS, C. F.; DUNCAN, D. J. The package. In: *Consumer behavior and the behavioral sciences*. Edited by Stuart Henderson Britt. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1966.
- PORTER, M. E. *Vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- \_\_\_\_\_. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- REEDER, R. R.; BRIERTY, E. G.; REEDER, B. H. *Industrial marketing: analysis, planning and control*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc., 1987.
- RICHARDSON, P. S.; DICK, A. S.; JAIN, A. K. Extrinsic and intrinsic cue effects on perceptions of store brand quality. *Journal of Marketing*, v. 58, 1994.
- SELNES, F. An examination of the effect of product performance on brand reputation, satisfaction, and loyalty. *European Journal of Marketing*, v. 27, n. 9, 1993.
- STANTON, W. J. *Fundamentos de marketing*, v. 1. São Paulo: Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios, 1980.
- THOMPSON JR., A. A.; STRICLAND III, A. J. *Strategic management: concepts and cases*. 11. ed. Boston: Irwin, McGraw-Hill, 1999.
- UNDERWOOD, R. L.; KLEIN, N. M. Packaging as brands communication: effects of products pictures on consumer responses to the package and brand. *Journal of Marketing Theory and Practice*, v. 10, n. 4, Fall 2002.
- UTTERBACK, J. M. *Mastering the dynamics of innovation*. Boston: Harvard Business School Press, 1994.
- WALTERS, C. G. *Consumer behavior: theory and practice*. 3. ed. Homewood: Richard D. Irwin, Inc., 1978.
- WILLIANSO, O. Modern corporation: origins, evolution, attributes. *Journal of Economic Literature*, v. 19, Dec. 1981.

# ESTRATÉGIA DE MARCAS

TANIA M. V. LIMEIRA

## VISÃO GERAL DO CAPÍTULO



Neste capítulo, veremos o papel das marcas nas organizações. Começaremos pela definição de marca.. Em seguida contaremos a história das marcas: como surgiram e como eram divulgadas pelas empresas no exterior e no Brasil. Estudaremos o significado das marcas para os consumidores, em especial por que os indivíduos escolhem determinada marca. Analisaremos os métodos existentes para calcular o valor de uma marca.

Veremos, ainda, as etapas do desenvolvimento da estratégia de marca, tendo por base que esta é parte da estratégia de produto, que é parte da estratégia de marketing mix, que, por sua vez, integra a estratégia de marketing, a qual é estabelecida pela estratégia empresarial adotada pela organização. Por fim, discutiremos o conceito de posicionamento de marca e sua aplicação.

## OBJETIVOS DO CAPÍTULO



Depois de concluir este capítulo, você será capaz de:

- 1 Entender os conceitos de marca e estratégia de marca.
- 2 Compreender o conceito de valor de marca ou brand equity.
- 3 Estabelecer a relação entre a estratégia de marca e o marketing mix.
- 4 Elaborar estratégias alternativas de marca.

## 5.1 DEFINIÇÃO DE MARCA

Para se entender uma determinada realidade, que nos parece nova ou complexa, um bom ponto de partida é fazer perguntas. Os profissionais e estudiosos de marketing, por exemplo, querem entender a existência das marcas de produtos, como Coca-Cola, Kuat, Brahma e Antarctica, para citar apenas algumas, do segmento de bebidas.

Para começar esse desafio, podemos fazer perguntas como:

- 1 Por que as empresas vendem seus produtos com marcas?
- 2 Como escolhem os nomes dessas marcas?
- 3 Por que as pessoas compram produtos com marca?
- 4 Por que algumas pessoas compram sempre produtos da mesma marca?
- 5 O que faz que as pessoas deixem de consumir certas marcas e passem a consumir outras?
- 6 Qual a diferença entre uma marca conhecida e outra não conhecida?
- 7 Como se faz a escolha entre marcas de produtos concorrentes, como os guaranás Antarctica e Kuat?

A busca do entendimento de uma realidade complexa, como a da existência das marcas de produtos e a relação das pessoas com essas marcas, pode começar pela definição dos conceitos, isto é, de um conjunto de idéias, pensadas por estudiosos do assunto, que visam definir e explicar certos fatos e ocorrências da realidade. Na pesquisa dos conceitos de produtos e marcas, pode-se procurar as definições dessas palavras no dicionário e nos livros de marketing.

Segundo Kotler,<sup>1</sup> produto é “algo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou desejo”. Os produtos podem ser bens físicos, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, organizações e idéias. Para o marketing, a razão de ser de um produto é satisfazer as necessidades dos consumidores.

Marca, por sua vez, é uma palavra que vem de “marka”, de origem germânica, e, segundo o conhecido dicionário Aurélio,<sup>2</sup> tem vários significados, como: a impressão que fica no espírito; um sinal que se faz em um objeto para reconhecê-lo; um desenho ou etiqueta de produtos industriais. Verifica-se também que a palavra marca é sinônimo, isto é, tem a mesma ou quase a mesma significação de outras palavras, como: assinatura, rubrica; limite, fronteira; sinal, signo e símbolo; logotipo ou logomarca.

Marca é sinônimo de sinal, que significa uma representação gráfica ou demonstração exterior de um pensamento ou intenção; ou ainda, é qualquer unida-

<sup>1</sup> KOTLER, P. Administração de marketing. 10. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2000.

<sup>2</sup> FERREIRA, A. B. H. Novo dicionário da língua portuguesa. São Paulo: Nova Fronteira, 2002.

de que, em conformidade com as regras de um código, entra na composição de uma mensagem.

Marca é também sinônimo de símbolo, palavra que vem do grego “*sýmbolon*” e do latim “*symbolu*”, usada para expressar vários significados. Vejamos alguns: aquilo que, por sua forma ou sua natureza, evoca, representa ou substitui, em um determinado contexto, algo abstrato ou ausente; aquilo que tem valor evocativo, mágico ou místico; pessoa ou personagem que representa determinado comportamento ou atividade.

Pelas definições do dicionário, concluímos que marca é, ao mesmo tempo, um sinal, que identifica um objeto qualquer, e um símbolo, representação gráfica de uma idéia, pensamento ou comportamento.

Para o marketing, marca é uma letra, palavra, símbolo ou qualquer combinação desses elementos, que individualiza e identifica uma empresa, um produto ou uma linha de produtos. Em inglês, a palavra que designa marca é *brand*.

Outras palavras são utilizadas na língua portuguesa para designar a marca de um produto: a palavra *logo*, por exemplo, que é abreviação de *logomarca*, significa símbolo gráfico, geométrico ou figurativo, utilizado como a representação visual da marca. É sinônimo de *logotipo*, do francês “*logotype*”, que significa o grupo de letras fundidas em um só tipo, formando sigla ou palavra, geralmente representativa de marca comercial ou de fabricação.

Marca registrada é aquela que é propriedade de uma empresa e oficialmente registrada em órgão governamental, dando-lhe o direito exclusivo de uso, segundo a legislação de cada país. Em inglês, *trademark* é a palavra que designa marca registrada.

Os profissionais de marketing são responsáveis pela estratégia de marca, que vem a ser o conjunto de decisões referentes a quantidade, tipos e posicionamento das marcas de produto ou de empresa, visando sustentar ou incrementar o valor da marca.

A estratégia de marca, que em inglês é representada pela palavra *branding*, deve estar integrada à estratégia de marketing da empresa ou da unidade de negócios.

## 5.2 HISTÓRIA DAS MARCAS

Conhecer a história das marcas é conhecer como surgiram os bens de consumo padronizados e produzidos em fábricas. Para tanto, deve-se voltar 250 anos na história, para entender as mudanças ocorridas no modo de produção dos bens materiais e nos modos de vida da sociedade norte-americana, a partir da primeira e da segunda Revoluções Industriais.

A primeira Revolução Industrial foi iniciada na Inglaterra, na segunda metade do século XVIII. Esse período é caracterizado por inúmeras invenções técnicas, como a máquina de fiar, em 1769, e o tear mecânico, em 1785, que possibilitaram o surgimento da produção fabril no setor têxtil. A partir de então, desenvolveram-se inovações técnicas e tecnologias que utilizavam mecanismos cada vez mais efi-

cientes, permitindo o avanço do capital industrial no setor têxtil e na agricultura, e em todos os outros setores econômicos. Entre 1780 e 1880, a indústria fabril consolidou-se na Grã-Bretanha e se difundiu na Europa Ocidental e Central, bem como na América do Norte.

A construção das ferrovias a partir de 1840, bem como o desenvolvimento da navegação a vapor, da telegrafia e da telefonia, vai dar origem à segunda Revolução Industrial, possibilitando a unificação dos mercados nacionais e continentais. A imensa ampliação dos mercados suscitou o desenvolvimento de métodos de produção e distribuição em massa a partir de 1870, e das novas modalidades de consumo, desde o automóvel até os aparelhos domésticos e a televisão, que se tornaram acessíveis a milhões de pessoas.

Com a produção em massa, desenvolvida inicialmente nos Estados Unidos, as empresas expandiram-se em seus mercados nacionais e, em seguida, passaram a conquistar os mercados externos, por meio de exportações e, posteriormente, pela abertura de filiais em outros países, iniciando o processo de internacionalização da produção e da distribuição. A primeira empresa multinacional norte-americana foi a companhia Singer, que construiu uma fábrica de máquinas de costura na Escócia, na década de 1860.

Diversos autores escreveram sobre a história da industrialização nos Estados Unidos a partir de 1840, entre eles, Alfred Chandler,<sup>3</sup> Susan Strasser<sup>4</sup> e Michael Schudson.<sup>5</sup>

O livro de Strasser analisou o período entre 1880 e 1920, quando ocorreram mudanças na sociedade norte-americana, provocadas pelo intenso ritmo de industrialização e urbanização, impulsionando a passagem da sociedade agrícola para a sociedade urbana e industrial.

Segundo Strasser, antes de 1880 a população norte-americana estava acostumada a consumir predominantemente produtos feitos em casa ou em estabelecimentos artesanais. Os varejistas existentes eram locais, compravam os materiais de atacadistas, vendiam quase tudo a granel e tinham contato direto com os clientes.

Durante a década de 1880, foi desenvolvida a tecnologia de produção contínua (*flow production*) para a fabricação de sabonetes, cigarros, fósforos, cereais para café-da-manhã, enlatados em geral e muitos outros artigos. Assim, entre 1880 e 1910, enquanto a população quase dobrava de tamanho, a indústria norte-americana produzia sete vezes mais aço, nove vezes mais papel e 14 vezes mais óleo de caroço de algodão. Além disso, a capacidade de carga dos trens cresceu quase quatro vezes mais para transportar todos os produtos feitos a partir dessas matérias-primas.

Os fabricantes de produtos embalados, como a Procter & Gamble e a Colgate, tiveram de desenvolver novas técnicas de comercialização para criar demanda e escoar a produção crescente, assim como educar a população sobre os benefícios

<sup>3</sup> CHANDLER JR., A. D. *The visible hand*. Cambridge: Harvard University Press, 1977.

<sup>4</sup> STRASSER, S. *Satisfaction guaranteed: the making of the American mass market*. Washington: Smithsonian Institution Press, 1989.

<sup>5</sup> SCHUDSON, M. *Advertising, the uneasy persuasion: its dubious impact on American society*. New York: Basic Books, 1986.

dos produtos industrializados. Portanto, tinham de alterar a cultura do consumidor, tornando-o sensível aos bens padronizados, embalados (packaged goods) e nomeados por marca (brand-named goods).

Até 1870, o governo norte-americano reconhecia e dava proteção legal apenas para direitos autorais, patentes e bens físicos, como instalações fabris e comerciais. A partir dessa década, passou a ser reconhecida legalmente a propriedade de ativos intangíveis como a marca registrada do fabricante e do produto (trademark), a sua reputação (goodwill), e, até mesmo, a carteira de clientes fiéis (access to markets). Esses ativos intangíveis começaram a ser aceitos como patrimônio de empresas, isto é, parte vendável de uma propriedade industrial ou comercial, porque se passou a reconhecer o seu poder de geração de receitas (earning power). A legislação começou, então, a exigir o registro legal das marcas.

Assim, na década de 1870, quando foi aprovada a primeira Lei de Marcas Registradas (trademarks), foram registradas 121 marcas. Em 1905, quando o Congresso aprovou a nova lei, que estabelecia o registro de marcas como a primeira evidência de propriedade, punindo as marcas que não fossem registradas, cerca de 10 mil novas marcas foram registradas.

As primeiras marcas de produtos eram os nomes das famílias proprietárias das empresas lojistas, atacadistas ou fabricantes. Por exemplo, as marcas dos fabricantes Singer, Colgate, Faber, Kellogg e Ford são os nomes das famílias proprietárias dessas empresas. As marcas dos lojistas ou atacadistas eram chamadas de house brands ou private labels, que significam marcas próprias, em português. Essas marcas designavam produtos comprados a granel e embalados com o nome das empresas comerciais, que os revendiam aos consumidores a preços inferiores aos das marcas dos fabricantes.

Aos poucos, foram sendo criadas marcas exclusivas para os produtos fabricados, principalmente quando o mesmo fabricante oferecia variedade de produtos da mesma categoria, competindo entre si. Como exemplo, a Procter & Gamble vendia as marcas de sabonetes Ivory, Naphtha e Star, no final do século XIX.

Ao embalar e colocar marca em seus produtos, os fabricantes ou comerciantes assumiam responsabilidade por eles e, em conseqüência, pelas condições sanitárias sob as quais foram elaborados e empacotados. Portanto, a marca e sua embalagem eram identificadas com o produtor ou vendedor do produto. Para os consumidores, as marcas representavam as suas expectativas quanto à qualidade dos produtos. Esse foi o primeiro conceito de marca aplicado na prática empresarial.

As histórias das marcas Singer, Procter & Gamble e Coca-Cola são emblemáticas das mudanças ocorridas com a Revolução Industrial nos Estados Unidos, a partir da década de 1840. Com base em informações divulgadas nos sites das empresas,<sup>6</sup> o quadro “Histórias das Marcas” conta as histórias dessas marcas naquele país.

<sup>6</sup> SINGER. História da Singer. Disponível em: <<http://www.singer.com.br/institucional/historia.asp>>. PROCTER & GAMBLE. P&G History. Disponível em: <[http://www.pg.com/about\\_pg/overview\\_facts/category\\_main.jhtml](http://www.pg.com/about_pg/overview_facts/category_main.jhtml)>.

## HISTÓRIAS DAS MARCAS

### A História da Marca de Máquinas de Costura Singer

Em 1850, o Sr. Isaac Merrit Singer, mecânico e inventor, conheceu, na oficina do Sr. Orson Phelps, um protótipo de máquina de costura. Ao analisar o seu funcionamento, sugeriu modificações. Em 11 dias, estava pronta a primeira máquina de costura, que era realmente eficiente, e Singer solicitou sua patente em 1851.



Modelo da máquina de costura Singer de 1880.

O Sr. Isaac fundou a empresa Singer, em 1851, e enfrentou sérios problemas para introduzir seu produto, pois o público não acreditava que a máquina de costura funcionasse corretamente. Mas, aos poucos, o produto foi ganhando credibilidade. Visando facilitar a compra das máquinas, a Singer foi pioneira na introdução do sistema de vendas a prazo. A empresa cresceu no mercado mundial e o nome Singer se firmou como sinônimo de máquina de costura.

Como era comum no início da industrialização, no final da século XIX, os novos produtos não eram desenvolvidos a partir de estudos das necessidades dos consumidores, mas, sim, a partir da engenhosidade dos inventores. O texto a seguir, divulgado no website da Singer, ilustra essa questão.

Um antigo provérbio latino diz que “a necessidade é a mãe da invenção”, mas a invenção da máquina de costura foi uma exceção à regra, pois não surgiu para preencher um desejo reconhecido. A máquina de costura nasceu do espírito inventivo de sua época e criou um desejo que preencheu. Nem demanda popular, nem qualquer necessidade premente, mesmo que limitada, encontra-se registrada como solicitação de uma máquina de costura. As pálpebras pesavam com a costura até a meia-noite, mas nunca uma mulher pediu chorando: “Dê-me uma máquina de costura”.

A máquina de costura tirou dos ombros de incontáveis milhões o trabalho enfadonho de costurar à mão e tornou disponíveis, a outros incontáveis milhões, mais e melhores roupas por apenas uma fração daquilo que custavam antes de ter sido inventada. Dia e noite, homens e mulheres em toda a parte do mundo vestem e usam artigos feitos com a máquina de costura, seja doméstica ou industrial. A máquina de costura aumentou os guarda-roupas, tornou possível a produção em massa de inúmeros produtos e emancipou mulheres de todos os países, como nada mais o fez na história.<sup>7</sup>

(continua)

<sup>7</sup> SINGER, dez. 2003.

(continuação)

A história da Singer do Brasil começou em 1858, quando foi aberto no Rio de Janeiro, na Rua do Ouvidor nº 117, o primeiro ponto-de-vendas das máquinas de costura no Brasil. Trinta anos depois, a Princesa Isabel concedeu a autorização para a Singer funcionar no País.

Fonte: Adaptado de SINGER. História da Singer. Disponível em: <<http://www.singer.com.br/institucional/historia.asp>>.

Para que as marcas fossem conhecidas e aceitas pelos consumidores, seus proprietários precisavam fazer propaganda. A primeira agência de propaganda surgiu nos Estados Unidos em 1843, quando Volney Palmer abriu um escritório na cidade de Filadélfia, para trabalhar como agente (spacebroker), vendendo espaço publicitário dos jornais para os anunciantes.

No seu começo, a propaganda era realizada em três formatos: folhetos, cartazes e jornais. Em 1869, existiam cerca de 5 mil jornais nos Estados Unidos e no Canadá, tornando-se o jornal a principal mídia publicitária. A partir de 1880, surgiram as revistas, e uma das que alcançaram grande sucesso foi a Ladies' Home Journal, lançada em 1883, que atingiu 400 mil exemplares, em 1884, e 750 mil, em 1895.

J. Walter Thompson foi o primeiro publicitário a perceber o potencial das revistas como mídia e passou a convencer as editoras a publicar anúncios em suas páginas. Com o sucesso desse negócio, Thompson abriu sua própria agência em 1878, tornando-a a primeira e mais influente agência em moldes modernos. A J.W. Thompson foi a primeira agência norte-americana a expandir as operações internacionalmente, abrindo um escritório na Inglaterra, em 1899.

Ao final do século XIX, a publicidade já havia crescido bastante durante seus 50 anos iniciais, indo de um volume de faturamento de US\$ 50 milhões para US\$ 500 milhões, representando 3,2% do produto nacional bruto dos Estados Unidos. A N.W. Ayer era a maior agência, com 160 funcionários, sendo responsável pela veiculação de publicidade no valor de US\$ 2 milhões. Os maiores anunciantes eram a Kodak, a Coca-Cola, a sopa Campbell's, os biscoitos Nabisco (National Biscuit Company) e a Procter & Gamble, entre outros.

## HISTÓRIAS DAS MARCAS

### A História da Procter & Gamble

A Procter & Gamble foi fundada em 1837, na cidade de Cincinnati, Estados Unidos, por William Procter, um produtor de velas, e James Gamble, produtor de sabão, os quais haviam se casado com as irmãs, Olivia e Elizabeth Norris.

Em 1851, o logotipo com o desenho da lua e das estrelas (moon and stars) começou a ser utilizado como marca da empresa. Posteriormente, o desenho evoluiu para "homem-na-lua" ("man-in-the-moon"), que era uma história de fantasia popular ao longo do século XIX nos Estados Unidos, tendo sido registrado legalmente em 1882.

(continua)

(continuação)



Logotipo da marca da empresa Procter & Gamble

Em 1879, James Norris Gamble, o filho do fundador, que era químico, desenvolveu um sabonete de cor branca, de boa qualidade. Para o produto, foi escolhida a marca Ivory, que significa marfim, em inglês. A inspiração para esse nome veio da leitura da Bíblia, na qual foi encontrada a expressão “palácio de marfim” (“ivory palace”), palavra que pareceu adequada para expressar as características de pureza, suavidade e maior duração, além da cor branca, do sabonete.

Em 1882, a primeira propaganda nacional da marca foi feita, com investimento de US\$ 11 mil, no jornal semanal *The Independent*. Em 1890, a P&G vendia 30 diferentes tipos de sabonete. Em 1896, o primeiro anúncio colorido da empresa foi veiculado na revista *Cosmopolitan*, retratando a figura da “Senhora Ivory” (“Ivory Lady”).

Em 1931, a P&G implementou novo sistema de administração de marketing, baseado em gerências de marcas (brand management), passando cada marca a ser gerenciada por um grupo distinto de profissionais, que desenvolviam estratégias específicas para a marca sob sua responsabilidade. Esse sistema foi adotado por inúmeras outras organizações em todo o mundo.

Atualmente, a empresa comercializa, em 160 países, cerca de 300 marcas, incluindo Pampers, Tide, Ariel, Always, Pantene, Pringles, Charmin, Downy, Lenor, Crest, Olay e Clairol.

Fonte: Adaptado de PROCTER & GAMBLE. P&G History. Disponível em: <[http://www.pg.com/about\\_pg/overview\\_facts/category\\_main.jhtml](http://www.pg.com/about_pg/overview_facts/category_main.jhtml)>.

A estratégia de marca (branding), quando suportada por propaganda, oferecia aos fabricantes um novo tipo de controle, alterando o equilíbrio de poder na cadeia de suprimentos, entre clientes, varejistas, atacadistas e fabricantes. Já que os consumidores passaram a pedir os produtos pelos nomes das marcas, como os sabonetes Ivory e Star, fabricados pela Procter & Gamble, eles não mais pediam sugestão de produto ao lojista na hora da compra. Conseqüentemente, os lojistas não tinham mais o poder de influenciar seus clientes nem os atacadistas podiam escolher entre os diversos fabricantes. Como resultado, os fabricantes passaram a controlar e expandir a demanda de seus produtos, deixando os revendedores com o papel secundário no processo de decisão das marcas a serem consumidas pelos clientes.

## HISTÓRIAS DAS MARCAS

### A História da Coca-Cola

A história da Coca-Cola começou em 1886, quando John Pemberton, um farmacêutico de Atlanta, Estados Unidos, tentando inventar um remédio para dor de cabeça, elaborou uma mistura líquida e cheirosa, na cor de caramelo, adicionada a água carbo-

(continua)

(continuação)

natada. Ele começou a vender essa bebida em sua farmácia a 5 centavos por copo. O contador da empresa, chamado Frank Robinson, deu o nome ao xarope de Coca-Cola, baseado em dois dos componentes da fórmula do produto: extrato da folha de coca e de nozcola. A marca foi registrada legalmente em 1893.

O inventor Pemberton, não sendo um “homem de negócios”, vendeu seu empreendimento, incluindo a receita e a marca do produto, em 1888, para Asa Griggs Candler, um atacadista de remédios de Atlanta, por apenas US\$ 2.300. Candler tornou-se o primeiro presidente da empresa e desenvolveu novas formas de comercialização e promoção do produto. Como exemplo, distribuía milhares de cupons que davam direito a experimentar o produto, bem como punha à venda nas farmácias diversos produtos com a marca Coca-Cola, como calendários e relógios, entre outros.

Em 1894, um empresário de Mississipi, Estados Unidos, chamado Joseph Biedenharn, tornou-se o primeiro a vender o xarope em garrafas portáteis, mas o presidente Candler não visualizou o enorme potencial do produto engarrafado. Assim, em 1899, transferiu o direito de exclusividade de engarrafamento para dois advogados, Benjamin F. Thomas e Joseph B. Whitehead, pelo preço de um dólar.

No Brasil, a Coca-Cola é lançada em 1942, depois que um decreto do presidente Getúlio Vargas modificou o uso de aditivos químicos em refrigerantes, estabelecendo percentuais coincidentes com os da Coca-Cola.

Hoje, a Coca-Cola comercializa cerca de 300 marcas, em 200 países. Algumas dessas marcas são vendidas apenas em alguns países, como o guaraná Kuat, no Brasil, o chá Marocha, no Japão, e o refrigerante Inca Kola, em países de língua espanhola.

Fonte: Adaptado de COCA-COLA. The story of Coca-Cola. Disponível em: <[http://heritage.coca-cola.com/the\\_story\\_of\\_coca-cola.pdf](http://heritage.coca-cola.com/the_story_of_coca-cola.pdf)>.

No Brasil, a história das marcas também começa no século XIX, quando a família real portuguesa importa para o País diversos produtos manufaturados da Europa. Ao longo da segunda metade do século XIX, inicia-se a fabricação local de produtos de consumo, como a cerveja. O quadro “Histórias das Marcas” resume a

## HISTÓRIAS DAS MARCAS

### Cronologia das Marcas de Cerveja no Brasil



Embalagem da cerveja Antartica

(continua)

(continuação)

Em 1808, a cerveja chega ao Brasil, trazida da Europa pela família real portuguesa. Durante a primeira metade do século XIX, a cerveja ainda era restrita a uma pequena parcela da população, quando só havia marcas importadas. Em 1836, é iniciada a produção da bebida no País, recebendo a denominação genérica de “cerveja barbante”, porque, com sua fabricação rudimentar, tinha grande quantidade de gás carbônico e um barbante impedia que a rolha saltasse da garrafa.

Em 1853, foi iniciada no Rio de Janeiro a produção da primeira cerveja brasileira – a cerveja Bohemia. Em 1860, as marcas estrangeiras Guinness, Porter e Spatenbraü, introduzidas pelo Rei Dom João VI, começaram a enfrentar as pequenas concorrentes brasileiras Gabel, Guarda Velha e Logos, cervejas escuras e de alto teor alcoólico.

Em 1885, surge a primeira fábrica de cerveja em São Paulo, a Companhia Antártica Paulista. E, em 1888, um imigrante suíço, Joseph Villiger, inaugura a “Manufatura de Cerveja Brahma”. A origem da palavra Brahma é uma referência ao Deus hindu.

Em 1889, é publicado no jornal “A Província de São Paulo” (hoje, O Estado de S.Paulo) o primeiro anúncio de uma cerveja brasileira: “Cerveja Antártica encontra-se à venda na Rua Boa Vista, 50 A”. Dez anos depois, é lançada a cerveja Caracu pelo Major Carlos Roiz Pinto, na cidade de Rio Claro, interior de São Paulo. E a Cervejaria Brahma registra a marca “Franziskaner-Bräu”, popularmente conhecida como “Franciscana”, bem como as marcas Ypiranga, Pilsener, München, Bock-Ale, Guarany e Brahma-Porter. Em 1904, a Antártica adquire o controle acionário da Cervejaria Bavaria.

Quanto à produção de refrigerantes, em 1921, é iniciada a produção do Guaraná Champagne Antártica e, em 1927, é lançado o Guaraná Brahma.

Fonte: Adaptado de AMBEV. História de cerveja. Disponível em: <<http://www.ambev.com.br/empresa/historia>>.

história das marcas de cerveja no Brasil, como exemplo da história do surgimento das marcas de produtos de consumo no País.

Atualmente, marcas famosas de produtos de consumo são distribuídas e consumidas em centenas de países. Segundo o relatório da empresa ACNielsen,<sup>8</sup> de 2001, cerca de 43 marcas têm efetivamente presença global, conforme apresentado no Quadro 5.1. Para ser incluída na listagem de marcas globais, uma marca precisava não apenas ter presença geográfica em todas as regiões do mundo, mas também que, no mínimo, 5% de suas vendas proviessem de fora de sua região de origem.

#### Quadro 5.1 MARCAS GLOBAIS, SEGUNDO RELATÓRIO DA ACNIELSEN

O Relatório de Marcas Globais, elaborado pela empresa de pesquisa ACNielsen, identificou as marcas cujas vendas superam US\$ 1 bilhão e que têm presença geográfica em todas as principais regiões do mundo. As descobertas desse estudo, realizado em 2001, baseiam-se em dados provenientes de 30 países e, apesar de poder questionar se verdadeiramente se trata de um estudo global, visto que inclui apenas 30 países, esses mercados representam 90% do produto interno bruto (PIB) mundial e estão espalhados por todas as regiões geográficas.

(continua)

<sup>8</sup> ACNIELSEN. Relatório executivo de notícias, serviços globais. Disponível em: <<http://www.acnielsen.com/pubs/ci/2001/q4/features/megabrands.htm>>.

(continuação)

**Quadro 5.1** MARCAS GLOBAIS, SEGUNDO RELATÓRIO DA ACNIELSEN

Uma das principais descobertas é que, dentre as mais de 200 marcas estudadas, apenas 43 efetivamente satisfizeram os critérios de presença global e vendas acima de US\$ 1 bilhão. Para ser incluída na listagem de marcas globais, uma marca precisava não apenas ter presença geográfica em todas as regiões, mas também que, no mínimo, 5% de suas vendas proviessem de fora de sua região de origem.

De maneira geral, a maioria das marcas teve a maior concentração de vendas ou na América do Norte ou na Europa (62%, em média). Para três marcas, tanto a América do Norte quanto a Europa tiveram igual importância (Gillette, Pedigree e Always).

As 43 marcas na listagem representam 23 fabricantes globais e um total de vendas superior a US\$ 125 bilhões. Sete desses fabricantes têm sede na Europa, a saber: Beiersdorf, Danone, Diageo, Ferrero, Heineken, L'Oréal e Nestlé.

A categoria com o maior número de marcas globais de US\$ 1 bilhão foi a de bebidas. Quase um terço das marcas incluídas na listagem final (13 das 43) foram de algum tipo de bebida, incluindo cinco bebidas gaseificadas, duas marcas de sucos, uma bebida isotônica, duas marcas de café e três de cerveja. Apesar das preferências de sabor local poderem ser satisfeitas por meio de formulações diferentes dos produtos distribuídos com o mesmo nome, os consumidores de todo o mundo estão essencialmente bebendo variações das mesmas marcas.

A marca Coca-Cola ficou em primeiro lugar entre as bebidas, com bem mais de US\$ 15 bilhões em vendas e com suas duas submarcas, Coca-Cola e Diet Coke, atingindo mais de US\$ 1 bilhão em vendas cada uma. A marca Pepsi e suas submarcas relacionadas, Pepsi e Diet Pepsi (incluindo Pepsi Light, Pepsi Max e Pepsi One), classificou-se em segundo lugar no grupo de bebidas.

Apesar de nenhum outro grupo isolado de alimentos ter atingido um número de marcas tão significativo quanto à categoria de bebidas, houve três marcas no grupo de salgadinhos que destacaram-se com mais de US\$ 1 bilhão em vendas globais: Pringles, Lay's e Doritos. A categoria rações para animais domésticos ficou representada com uma marca de ração para cães (Pedigree), uma de ração para gatos (Whiskas) e a que produz rações para ambos (Friskies). A Tabela 5.1, a seguir, apresenta algumas das marcas com faturamento global mínimo de US\$ 1 bilhão.

**TABELA 5.1** PRINCIPAIS MARCAS COM FATURAMENTO GLOBAL MÍNIMO DE US\$ 1 BILHÃO.

MARCA	Nº PAÍSES	CATEGORIAS	VENDAS (US\$ BILHÕES)
Total Coca-Cola			
Coca-Cola (Regular)	30	Bebidas	
Diet Coke/Coca-Cola Light		Carbonatadas	
Marlboro			
Marlboro (Regular)	25	Cigarro	Mais de US\$ 15
Marlboro Lights			
Total Pepsi	30	Bebidas	Entre US\$ 5-15
◆ Pepsi (Regular)		Carbonatadas	
◆ Diet Pepsi/Pepsi Light			
Budweiser	25	Cerveja	

(continua)

(continuação)

**Quadro 5.1** MARCAS GLOBAIS, SEGUNDO RELATÓRIO DA ACNIELSEN**TABELA 5.1** PRINCIPAIS MARCAS COM FATURAMENTO GLOBAL MÍNIMO DE US\$ 1 BILHÃO.

MARCA	Nº PAÍSES	CATEGORIAS	VENDAS (US\$ BILHÕES)
Campbell's	21	Sopa	Entre US\$ 3–5
Kellogg's	27	Cereais	
Colgate	29	Pasta de Dente	
Duracell	28	Pilhas	
Heineken	26	Cerveja	
Kodak	13	Filme Fotográfico	Entre US\$ 1,5–2
L&M	18	Cigarro	
Lay's	22	Salgadinhos	
Pedigree	25	Ração	
Always	22	Absorvente Higiênico	
Doritos	20	Salgadinhos	
Energizer	28	Pilhas	
Gatorade	22	Bebidas Esportivas	
Guinness	23	Cerveja	Entre US\$ 1–1,5
Kinder	28	Chocolate	
Kleenex	26	Lenço de Papel	
L'Oréal	27	Tintura para Cabelo	
Maxwell House	19	Café	
Whiskas	24	Ração	

Fonte: Adaptado de ACNIELSEN. Relatório executivo de notícias, serviços globais. Disponível em: <<http://www.acnielsen.com/pubs/ci/2001/q4/features/megabrands.htm>>.

**5.3** SIGNIFICADO DAS MARCAS PARA OS CONSUMIDORES

Para estudar quais são as estratégias de marca possíveis de serem adotadas pelas empresas, precisamos compreender como as pessoas se relacionam com as marcas, ou seja, qual o significado das marcas no contexto de vida das pessoas, em uma dada sociedade.

Uma perspectiva teórica que atualmente é adotada para se estudar essas questões é a da antropologia, a ciência que estuda a cultura de um país ou grupo de indivíduos. Susan Strasser<sup>9</sup> baseia-se na perspectiva antropológica ao afirmar em seu livro que as necessidades humanas são determinadas pela cultura, ou seja, têm sua origem nos costumes, atitudes, crenças, valores, rituais religiosos, sistemas de organização de uma sociedade, em certo período.

<sup>9</sup> STRASSER, S., 1989.

Nessa perspectiva, os bens de consumo são entendidos como bens culturais e simbólicos, que incorporam e expressam significados culturais compartilhados pela sociedade. O consumo não é, para as pessoas, um fim em si mesmo, mas um meio de estabelecer relações humanas, de expressar emoções e sentimentos, de compartilhar uma experiência, de dar sentido à vida, entre outros motivos.

Os bens de consumo, e as marcas que os identificam, são símbolos carregados de significados, isto é, representam, em um determinado contexto, algo abstrato ou ausente, como vimos no item 5.1 deste capítulo. Esses significados são criados pela cultura. Assim, para se entender por que as pessoas preferem certas marcas de produto, deve-se estudar os elementos da cultura.

Por exemplo, o nome dos jogadores de futebol Pelé e Ronaldo, que são ídolos populares no Brasil, estão associados às idéias de sucesso, talento, vitória, força, liderança etc. Se pensarmos nesses nomes enquanto marcas, podemos dizer que a marca Pelé está associada na mente do brasileiro a valores positivos na nossa cultura, como talento e sucesso.

Portanto, as marcas, além de identificarem os produtos, simbolizam os valores compartilhados por uma sociedade. Os consumidores compram marcas de produtos porque se identificam com os valores embutidos nas marcas. Por meio do seu consumo, as pessoas desejam que os outros as identifiquem com as qualidades valorizadas pela sociedade.

Como disse Keller,<sup>10</sup> os consumidores não compram produtos e sim as imagens associadas aos produtos. Isto é, os consumidores não compram produtos pelo seu desempenho ou funcionalidade, mas pelo que eles significam. Esse comportamento é chamado “consumo simbólico”, que a teoria do simbolismo do consumo procura explicar.

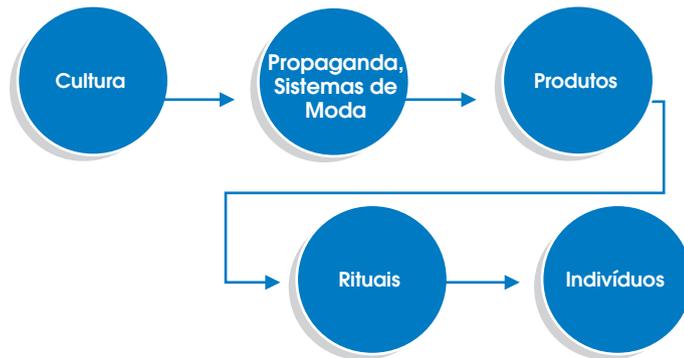
Uma questão importante a ser entendida é como os significados culturais são transferidos para as marcas. Solomon<sup>11</sup> explica como a cultura em que vivemos cria significados para os produtos e comportamentos do dia-a-dia e como esses significados se movem por meio das sociedades. A Figura 5.1 apresenta um esquema do movimento dos significados pela sociedade.

Por significados culturais entende-se o conjunto de valores, crenças, normas e opiniões compartilhados e que são simbolicamente comunicados por uma sociedade ou grupo.

A transferência de significados culturais para as marcas de produtos e, em seguida, para os consumidores, é realizada por meio de veículos como a propaganda e os sistemas de moda, que associam qualidades simbólicas às marcas. Estas, por sua vez, por estarem carregadas de significados, transferem suas qualidades para os consumidores. Assim, pelo consumo de marcas, os consumidores podem criar e expressar suas identidades.

<sup>10</sup> KELLER, K. L. Strategic brand management. New Jersey: Prentice-Hall, 1998.

<sup>11</sup> SOLOMON, M. R. Consumer behavior. New Jersey: Prentice-Hall, 2002.

**FIGURA 5.1** PROCESSO DE TRANSFERÊNCIA DE SIGNIFICADOS CULTURAIS.

Fonte: Solomon, M.R. "O Comportamento do Consumidor". P. Alegre: Bookman, 2002.

Para esse processo de transferência, também contribuem os rituais de consumo – um conjunto de múltiplos comportamentos simbólicos –, que ocorrem em uma seqüência fixa e tendem a ser repetidos periodicamente. Os rituais fornecem às pessoas um sentimento de ordem e segurança, diante do fluxo incessante de mudanças e imprevistos cotidianos.

Muitas das atividades de consumo são ritualísticas. Por exemplo, as comemorações de Natal, dia das mães e dia das crianças envolvem um ritual de escolher, comprar, embalar e dar um presente a uma pessoa de nosso círculo de relacionamento. Em troca, esperamos receber outro presente, um agradecimento, demonstração de afeto ou reconhecimento. Outros exemplos de rituais são o de colecionar embalagens de produtos ou o ritual de embelezamento praticado pelas mulheres, que envolve uma série de etapas e uso de produtos (lavar o rosto, passar creme de limpeza, hidratante e tonificante, usar maquiagem, pentear o cabelo, escovar, alisar, pintar etc.).

Quanto aos sistemas de moda, Solomon<sup>12</sup> explica que esse conceito engloba todas as pessoas e organizações envolvidas na criação de significados simbólicos e na sua transferência para os produtos culturais. Portanto, a moda é entendida como um código ou linguagem, que só pode ser decodificada pelos membros de uma cultura, que entendem seus significados.

A moda também pode ser entendida como um processo de difusão social pelo qual um novo estilo é adotado por um grupo ou grupos de pessoas. Por estilo entende-se um conjunto de atributos próprios de um dado objeto (peças de vestuário, automóvel, eletrodoméstico, celular, brinquedos etc.) ou pessoa (a modelo Gisele Bündchen ou a atriz Camila Pitanga).

Com base nesses conceitos, pode-se compreender que o sucesso de uma marca de produto depende de uma estratégia que consiga associar à marca um conjunto de qualidades valorizadas pelo público-alvo. Para selecionar as qualidades que serão transferidas para a marca, torna-se necessário entender os valores e estilos de

<sup>12</sup> SOLOMON, M. R., 2002.

vida das pessoas, ou seja, a cultura compartilhada pelo público-alvo da marca. Também é necessário entender a missão, os valores e as competências da empresa.

No quadro a seguir, é apresentado um resumo de recente pesquisa de marketing, realizada pela pesquisadora Vera Aldrighi, que investigou a mudança de valores e estilos de vida do brasileiro e seus impactos sobre o comportamento de consumo e a relação dos consumidores com as marcas.

### O Sonho Mudou

O efeito Lula no dia-a-dia do brasileiro foi muito maior do que poderiam imaginar seus 52,7 milhões de eleitores. A onda de esperança mexeu nos corações e mentes atormentados com o desastre da globalização.

A nova era de consumo que surgiria no mundo inteiro virou pó – ou melhor, dívidas. O brasileiro, que pensou que poderia ter tudo o que os norte-americanos usufruíam, caiu de cabeça no endividamento, acordando para a necessidade de ensaiar uma importante mudança de valores.

A eleição de Lula foi o primeiro reflexo dessa mudança na sociedade brasileira, que volta a reencontrar o prazer das coisas simples – estar com amigos, trabalhar no que gosta, cozinhar, curtir filhos, família, a casa, o jardim. Algo na linha de que, “como a felicidade não tem paciência para esperar a realização financeira, é preciso valorizar a realização possível”. Isso aparece em um estudo realizado no Brasil, sob a coordenação da Agência de Marketing,<sup>13</sup> intitulado “Sonhos de Consumo em Tempos de Mudança”.

O estudo mostra que o modelo convencional de sucesso pessoal, baseado em êxito financeiro, tende a ser atacado e estigmatizado. Jovens deixam de considerar carreiras financeiramente promissoras para sonhar com vidas mais modestas, longe do estresse e da agressividade dos grandes centros urbanos. Revela que o brasileiro busca um modelo de vida e de felicidade mais acessível, menos dependente do dinheiro, de consumo e de aquisições materiais – o que indica que muitos itens de consumo ganham significados novos e outros perdem sua força habitual. Constata que há, sem dúvida, um processo de avaliação mais crítico e exigente de todos os itens e marcas de consumo. Nesse processo, as marcas com história, simbologia ou comportamento mais atacáveis são abandonadas até com certo prazer.

Surpreendente é a constatação de que, na maioria dos casos, as pessoas estão mais dispostas a mudar suas vidas do que suas marcas preferidas. Quando se separam delas é porque realmente foram obrigadas por necessidade. Em meio a tantas frustrações pessoais e tantas limitações impostas à realização dos sonhos individuais, o consumo tem representado a felicidade possível, proporcionando momentos de gratificação. Algo na linha de que satisfazer desejos de consumo traz a ilusão da felicidade, “o prazer que nos resta”.

A pesquisa de marketing, como esta realizada, é uma ferramenta importante para a avaliação da “sintonia de marcas e produtos com os desejos, demandas e expectativas sobre a nova era”. Como disse um dos coordenadores da pesquisa: “não dá para ficar parado. O consumidor está, silenciosamente, fazendo uma revolução de hábitos, consumo e sonhos”.

Fonte: Adaptado de ISTO É. O sonho mudou. Economia & Negócios, ago. 2003, p. 68-73. Disponível em: <<http://www.terra.com.br/istoe/>>.

<sup>13</sup> Disponível em: <<http://www.agenciademarketing.com.br/site.htm>>

## 5.4 VALOR DA MARCA

Vimos que as marcas têm valor para os consumidores não só porque cumprem sua função utilitária, atendendo às expectativas em relação aos benefícios esperados, como também porque contêm significados que auxiliam os consumidores a criarem e expressarem suas identidades, a estabelecerem relações sociais e comunicarem sentimentos e emoções.

Portanto, da ótica do consumidor, as marcas têm dois valores: o valor de uso, isto é, sua utilidade, e o valor simbólico, ou seja, o significado cultural associado à marca e reconhecido pela sociedade. Por exemplo, a compra de uma calça jeans da marca Forum atende à necessidade básica de proteção e à necessidade psicológica de expressão da identidade de quem a veste.

Por outro lado, para as empresas, o valor da marca está associado à sua capacidade de atrair e manter os consumidores ao longo do tempo, o que pode garantir vendas e lucros no presente e no futuro. O conceito que expressa o valor da marca para a empresa é o de *brand equity*, ou valor patrimonial da marca.

Com base nessa perspectiva, considera-se, então, que o objetivo final de uma empresa ao desenvolver a estratégia de marketing para seus produtos é o de criar e incrementar o valor patrimonial da marca, ou *brand equity*, o qual, segundo Keller,<sup>14</sup> expressa o efeito diferencial que o conhecimento da marca tem sobre a resposta do consumidor às ações de marketing.

O conhecimento da marca (*brandknowledge*), segundo Keller, é uma função da lembrança da marca (*brandawareness*), isto é, a capacidade de o consumidor se lembrar do nome da marca quando pensa sobre uma categoria de produtos. E também da imagem da marca (*brandimage*), que consiste no conjunto de percepções e associações evocadas na mente do consumidor quando pensa no nome da marca.

Se o consumidor se lembra da marca e tem dela uma imagem positiva, seu comportamento pode ser, por exemplo, a preferência ou a lealdade. A preferência significa que, ao comprar o produto, o consumidor vai escolher aquela marca na maioria das vezes. Já a lealdade implica não só a compra da marca repetidas vezes ao longo do tempo, como também uma atitude de defesa da marca, podendo até se comportar ativamente no convencimento de outras pessoas sobre as qualidades e benefícios daquela marca. Conseqüentemente, a empresa que consegue manter clientes leais é aquela que vai alcançar maior volume de vendas, lucros e maior participação de mercado.

O conceito de *brand equity* ou valor patrimonial da marca representa não só um ativo intangível da empresa (a imagem na mente e a atitude favorável dos consumidores), como também um ativo tangível, que tem valor econômico, que pode ser quantificado pelo valor adicional a ser pago pelas ações da empresa por parte dos investidores, ou o valor adicional cobrado pelos acionistas pelo preço das suas ações. Estimar o valor econômico das marcas torna-se importante especialmente quando a empresa e suas marcas vão ser adquiridas por outra empresa.

<sup>14</sup> KELLER, K. L., 1998.

O cálculo do brand equity ou valor da marca se tornou uma área de conhecimento dentro das disciplinas de Contabilidade e de Marketing. As organizações internacionais que definem as normas e padrões para a contabilidade das empresas, como a International Accounting Standards Committee Foundation (IASC),<sup>15</sup> sediada em Londres, divulgam as regras para capitalização e representação nos balanços patrimoniais dos ativos intangíveis, incluindo as marcas registradas. A técnica comumente aceita e aplicada para o cálculo do valor patrimonial da marca (brand valuation) é a do valor presente de futuros fluxos de caixa a serem gerados pela empresa.

Segundo dados divulgados pela IASC em 2001, os ativos intangíveis já representam mais de três quartos da capitalização no mercado de ações (stockmarket capitalization) das empresas listadas na publicação Fortune 500.

Porém, ainda persiste a dificuldade de se separar o valor agregado pela marca (brand value added) do agregado por outros ativos intangíveis, como as patentes, por exemplo. Para resolver as dificuldades do cálculo do valor da marca, diversas empresas se especializaram no assunto e elaboraram técnicas de valorização de marcas, que incluem métodos estatísticos para estimar as vendas, custos e lucros futuros, assim como técnicas de pesquisa de mercado, como a análise conjunta (conjoint analysis) para obter as percepções e atitudes dos consumidores que influenciam a demanda. Algumas dessas empresas estão listadas no Quadro 5.2.

Quadro 5.2 EMPRESAS DE SERVIÇOS DE AVALIAÇÃO DE MARCAS PROFISSIONAL	
EMPRESA	TÉCNICA
AGB Taylor Nelson ( <a href="http://www.tns-global.com">http://www.tns-global.com</a> )	Sua técnica chama-se Brand Vision.
Brand Finance ( <a href="http://www.brandfinance.com">http://www.brandfinance.com</a> )	Oferece o serviço denominado Brand Value ferramenta que integra indicadores de imagem de marca com indicadores financeiros tradicionais, como rentabilidade e retorno sobre o capital.
David Aaker	Professor de Marketing da University of California, em Berkeley, é autor de diversos livros. Desenvolveu a técnica chamada The Brand Equity Term.
FutureBrand ( <a href="http://www.futurebrand.com">http://www.futurebrand.com</a> )	Empresa do grupo de comunicação Interpublic, é especializada em consultoria estratégica de marcas, incluindo o serviço de valorização de marcas.

(continua)

<sup>15</sup> INTERNATIONAL ACCOUNTING STANDARDS COMMITTEE FOUNDATION (IASC). A guide to FAS 141 & 142. Disponível em: <<http://www.iasc.org.uk>>.

(continuação)

Quadro 5.2 EMPRESAS DE SERVIÇOS DE AVALIAÇÃO DE MARCAS PROFISSIONAL	
EMPRESA	TÉCNICA
InterBrand ( <a href="http://www.interbrand.com">http://www.interbrand.com</a> )	Empresa do grupo de comunicação Omnicom, que oferece serviços de consultoria estratégica de marcas, incluindo a valorização de marcas.
Millward Brown ( <a href="http://www.millwardbrown.com">http://www.millwardbrown.com</a> )	Empresa do grupo de comunicação WPP; seu método é conhecido como BrandDynamics, que constrói a pirâmide da marca, uma representação gráfica da força do relacionamento dos consumidores com a marca, baseada nos indicadores de presença, relevância, desempenho, vantagem e vínculo.
NPD ( <a href="http://www.npd.com">http://www.npd.com</a> )	Sua técnica chama-se Brand Builder, que identifica os compradores leais da marca e calcula a força da marca e seu valor.
Total Research ( <a href="http://www.harrisinteractive.com/solutions/equitrend.asp">http://www.harrisinteractive.com/solutions/equitrend.asp</a> )	Seu método é denominado Equitrend.
Young & Rubicam ( <a href="http://www.youngandrubicam.com">http://www.youngandrubicam.com</a> )	Seu método de valoração de marca, intitulado Brand Asset Valuator, estima a força da marca com base nos indicadores de diferenciação e relevância, bem como a estatura da marca, por meio de indicadores de estima e conhecimento da marca pelos consumidores.

Com base no método de cálculo do valor da marca, a empresa Interbrand divulga anualmente o valor das marcas mais valiosas do mundo. Em 2004, as dez marcas mais valiosas, como pode ser visto na Tabela 5.2, eram as seguintes.

**TABELA 5.2** AS DEZ MARCAS MAIS VALIOSAS DO MUNDO EM 2004

MARCAS	BILHÕES
Coca-cola	US\$ 67,39
Microsoft	61,37
IBM	53,79
GE	44,11
Intel	33,50
Disney	27,11
McDonald's	25,00
Nokia	24,04
Toyota	22,67
Marlboro	22,13

Fonte: INTERBRAND. The World's 10 most valuable brands. Disponível em: <<http://www.interbrand.com>>.

## 5.5 ESTRATÉGIA DE MARCA

Porque as marcas são tão importantes para as empresas e para os consumidores, os profissionais de marketing desenvolvem estratégias de marca, que integram a estratégia de produto, que, por sua vez, é uma das estratégias de marketing mix (as outras são as de preço, de canal de distribuição e de promoção). A Figura 5.2 apresenta a seqüência de decisões de estratégia a serem tomadas pela empresa, desde a estratégia empresarial até a de marca.

FIGURA 5.2 PROCESSO ESTRATÉGICO EM MARKETING.



Os profissionais de marketing podem escolher entre diversas alternativas de estratégia de marca que melhor correspondam aos objetivos e à estratégia da empresa e do produto, bem como às características de seu público-alvo e às condições

competitivas do mercado. O desenvolvimento de uma estratégia de marca engloba cinco etapas, a saber:

- 1 Escolher os elementos da marca.
- 2 Registrar legalmente a marca.
- 3 Definir a hierarquia de marcas.
- 4 Selecionar o posicionamento das marcas.
- 5 Desenvolver um plano de marketing que crie valor para a marca.

Nos tópicos a seguir serão detalhadas essas cinco etapas.

### 5.5.1 ESCOLHA DOS ELEMENTOS DA MARCA

A primeira determinação da empresa com relação à estratégia de marca é decidir se seus produtos ou serviços serão comercializados com ou sem marca. As produtoras de commodities, como cereais, legumes e frutas, por exemplo, vendem seus produtos a granel e sem marca. Algumas dessas empresas, porém, já comercializam seus produtos no varejo com marcas, como o arroz e o feijão Camil, apresentados na Figura 5.3.

FIGURA 5.3 MARCAS DE ARROZ DA EMPRESA CAMIL



Ao decidir vender seus produtos com marca, o profissional de marketing deve selecionar os elementos da marca, que são unidades de informação visual e verbal, incluindo o nome da marca, logotipo, símbolo, slogan, jingle e embalagem. Esses elementos identificam e diferenciam a marca, provocando na mente do consumidor algumas associações, que vão ajudar a construir a imagem da marca. Portanto, devem ser desenvolvidos de modo integrado e de acordo com o posicionamento escolhido para a marca.

A seleção dos elementos da marca deve-se basear nos seguintes fatores: facilidade de recordação; capacidade de estimular associações positivas como credibilidade, humor, saúde, segurança, jovialidade etc.; condições de ser usado em uma

ou mais linhas de produtos, de forma semelhante em um ou mais países, ao longo da vida útil do produto; diferenciação em relação aos concorrentes; e possibilidade de ser registrado legalmente.

O nome da marca inclui o conjunto de letras, palavras ou números que expressam a marca do produto. O logotipo é a forma gráfica utilizada para representar o nome da marca. O slogan é uma frase curta, fácil de lembrar, que sintetiza o benefício ou posicionamento da marca. Como exemplo, o nome Havaianas designa a marca de sandálias da empresa Alpargatas. O logotipo é o nome da marca escrito em letras gráficas vermelhas. O slogan é a expressão “as legítimas”, que acompanha o logotipo, conforme apresentado na Figura 5.4.

FIGURA 5.4 ELEMENTOS DA MARCA HAVAIANAS



**havaianas**  
as legítimas

As características gerais de um bom nome de marca são:

- é fácil de ser pronunciado (por consumidores domésticos e estrangeiros);
- é fácil de lembrar;
- é distintivo e único;
- gera associações positivas relacionadas ao posicionamento da marca;
- é passível de proteção legal.

Para saber se um elemento de marca tem essas características, torna-se necessário realizar pesquisas junto ao público-alvo da marca. Como exemplo da busca de uma marca que tenha forte apelo e significado para os consumidores, a linha Natura Ekos de produtos de cuidados pessoais, com ingredientes naturais como extratos vegetais e óleos essenciais, teve sua marca selecionada com base no significado do nome, que está em consonância com o posicionamento da marca. O Quadro 5.3 mostra texto explicativo do significado dessa marca.

Quadro 5.3 SIGNIFICADO DO NOME DA MARCA EKOS

“Natura Ekos, um nome que inspira e que nos religa com a natureza. Ekos é para nós um nome pleno de significados, passando pelo grego *oikos*, a nossa casa; pelo tupi-guarani, em que *ekó* é sinônimo de vida; e também pelo latim, em que *echo* corresponde a tudo que tem ressonância, reverbera, logo será ouvido. Somos eco de todos os povos que viveram e conviveram com a natureza, antes de nós”.

Fonte: NATURA. Linha Ekos. Disponível em: <<http://www.natura.net/port/site.asp>>.

Alguns logotipos são apresentados por meio de símbolos, de forma abstrata, como o swoosh da marca Nike, o desenho dos logos da Parmalat e da Natura, bem como a fruta guaraná no logo do Guaraná Antarctica, apresentados nas Figuras 5.5 e 5.6.

FIGURA 5.5 LOGOTIPO SÍMBOLO DA MARCA NIKE.



FIGURA 5.6 LOGOTIPOS E SÍMBOLOS DAS MARCAS NATURA, PARMALAT E GUARANÁ ANTARCTICA.



Fonte: Websites das empresas: AMBEV. História de cerveja. Disponível em: <<http://www.ambev.com.br/empresa/historia>>.

Linha de produtos Parmalat. Disponível em: <<http://www.parmalat.com.br>>.

## 5.5.2 REGISTRO LEGAL DE MARCAS

Após a definição dos elementos da marca, é necessário realizar o seu registro legal junto ao órgão do governo responsável. No Brasil, o órgão responsável é o Instituto Nacional da Propriedade Industrial (Inpi).

O Inpi é uma autarquia federal, criada em 1970, vinculada ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Sua finalidade principal é executar, no âmbito nacional, as normas estabelecidas na Lei nº 9.279/96 – Lei da Propriedade Industrial —, de 14 de maio de 1996.

O registro legal atribui a propriedade da marca à empresa que a desenvolveu e a utilizou em seus produtos, o que garante que os concorrentes não pode-

rão copiar a marca, assim como possibilita que a empresa venda a sua marca para outras, e capitalize os investimentos feitos na construção da marca ao longo dos anos.

Segundo o Inpi, marca é todo sinal distintivo, visualmente perceptível, que identifica e distingue produtos e serviços de outros análogos, de procedência diversa, da mesma forma certifica sua conformidade com determinadas normas ou especificações técnicas.

Para obter o registro de uma marca, é necessário apresentar o pedido ao Inpi, que o examinará com base nas normas legais estabelecidas pela Lei da Propriedade Industrial e nos atos e resoluções administrativas.

O prazo de validade do registro de marca é de dez anos, contados a partir da data de concessão. Esse prazo é prorrogável, a pedido do titular, por períodos iguais e sucessivos. Caso contrário, será extinto o registro e a marca estará, em princípio, disponível.

O titular do registro de marca tem a obrigação de utilizá-la para mantê-la em vigor. O prazo para início de uso é de cinco anos, contados da data da concessão do registro. Uma vez requerida a caducidade da marca, caberá ao detentor do registro provar a sua utilização.

As condições para que o registro legal da marca seja realizado são:

- a marca deve constituir-se em sinal visualmente perceptível;
- os sinais visualmente perceptíveis devem revestir-se de distintividade, para se prestarem a assinalar e distinguir produtos ou serviços dos demais de procedência diversa;
- a marca pretendida não pode incidir em quaisquer proibições legais, seja em função da sua própria constituição, do seu caráter de liceidade ou da sua condição de disponibilidade.

No Brasil, são depositadas cerca de 100 mil marcas a cada ano, sendo 30 mil provenientes de empresas estrangeiras.

### 5.5.3 HIERARQUIA DE MARCAS

A terceira etapa para o desenvolvimento da estratégia de marca é a definição de sua hierarquia, que consiste em estabelecer uma ordenação das marcas, distribuindo-as entre as linhas de produtos da empresa, visando explicitar as relações entre estas e os produtos.

A ordenação hierárquica entre as marcas contém quatro níveis, indo do mais abrangente para o mais específico, a saber:

- 1 Marca corporativa (marca da empresa ou fabricante).
- 2 Marca de família (para uma família de produtos).
- 3 Marca individual (para um produto).
- 4 Marca de item ou modelo.

A decisão a ser tomada pelo profissional de marketing é a de distribuir esses quatro tipos de marca entre as diversas linhas e produtos da empresa. Uma primeira decisão é a de designar ou não os produtos com a marca corporativa, ou combiná-la com uma marca de família ou marca individual.

Existem três alternativas possíveis. Uma delas é a estratégia adotada pela Parmalat, de designar diversas linhas e produtos com a marca corporativa. A Figura 5.7 mostra algumas linhas de produtos com a marca corporativa Parmalat.

FIGURA 5.7 ESTRATÉGIA DE MARCA DA PARMALAT.



Leite UHT Integral Parmalat e  
Bebida Láctea UHT Chocolate Parmalat



Molho Stroganoff  
Parmalat



Creme de Leite  
Parmalat

Outra estratégia é a de usar a marca corporativa combinada com marca de família. Como exemplo, a marca de família Santal designa a linha de bebidas da Parmalat, que inclui chás, refrescos e sucos concentrados. A Figura 5.8 exibe alguns produtos dessa linha.

FIGURA 5.8 SANTAL – LINHA DE BEBIDAS DA PARMALAT.



Marca Corporativa +  
Marca de Família



Chá de Pêssego  
Santal



Suco de Uva  
Santal



Suco Concentrado  
de Caju Santal

A terceira alternativa seria não usar a marca corporativa para designar os produtos da empresa, como fazem os fabricantes Procter & Gamble e Unilever. Essa última, por exemplo, possui marcas individuais de produtos bastante conhecidas, como OMO, Seda, Close-up, Gessy, Rexona, entre outras, sem fazer nenhuma divulgação de que essas marcas são produzidas pela empresa.

Entre as vantagens de se utilizar a marca corporativa para designar produtos da empresa, a principal é a economia de investimentos de marketing na criação de imagem para as marcas e na distribuição. Porém, essa estratégia tem a desvantagem de maior risco, visto que, se algum problema ocorrer com a imagem da marca corporativa, isso vai prejudicar todas as linhas de produtos da empresa.

Outro aspecto é que só é possível adotar essa estratégia quando a marca corporativa for bastante conhecida e tiver imagem altamente favorável. Mas há um limite claro: as categorias de produto devem estar relacionadas entre si, de modo que o consumidor consiga fazer a transferência de imagem entre as linhas, transferindo as associações positivas da marca para as diversas linhas e produtos.

Como exemplo, a marca Nestlé é associada a produtos alimentícios de alta qualidade, mas dificilmente conseguiria transferir sua imagem de qualidade para uma nova linha de pneus ou automóveis, por exemplo, por serem categorias de produtos bastante diferentes.

O uso de uma marca de família, também chamada marca guarda-chuva (*umbrella brand*), para designar os produtos de uma linha, oferece os mesmos tipos de vantagens e desvantagens.

Uma estratégia bastante comum atualmente é passar a utilizar marcas individuais como marcas de família para designar uma ou mais linhas de produtos que tenham algumas características em comum. Assim, a marca individual Nescau, da Nestlé, que originalmente designava um produto achocolatado em pó solúvel foi sendo, ao longo dos anos, utilizada para designar outros produtos derivados do chocolate, como bebidas lácteas achocolatadas, biscoitos, cereais matinais e sobremesas à base de chocolate.

Como marca de item ou modelo entende-se a designação complementar para identificar um tipo ou modelo de produto. Dessa forma, a linha Natura Ekos de produtos de cuidados pessoais, com ingredientes naturais como extratos vegetais e óleos essenciais, é composta de vários produtos cujas marcas são uma combinação da marca corporativa (Natura) + marca de família (Ekos) + marca de item (Pitanga Refreshante, por exemplo). O Quadro 5.4 apresenta a lista de produtos e marcas da Linha Natura Ekos.

## Extensão de Marca

A estratégia de utilizar marcas estabelecidas, sejam individuais, de família ou corporativa, para designar novos produtos, é chamada extensão de marca. A extensão de marca pode ser de dois tipos: extensão de linha ou extensão de categoria.

A extensão de linha é a estratégia de empregar a marca existente para designar um novo produto da mesma categoria. Como exemplo, a marca de família Ekos, da Natura, designando diversos tipos de xampus e condicionadores para cabelos.

Quadro 5.4 MARCAS DA FAMÍLIA DE PRODUTOS EKOS DA NATURA			
CATEGORIA DE PRODUTO	MARCA CORPORATIVA	MARCA DE FAMÍLIA	MARCA DE ITEM
Xampu	Natura	Ekos	Andiroba Cabelos Secos e Ressecados
Condicionador			Maracujá Cabelos Normais
Xampu			Pitanga Refrescante
Xampu			Castanha-do-Pará Emoliente
Condicionador			Banho de Creme Andiroba
Xampu			Camomila Brilho e Realce de Cor – Cabelos Claros
Desodorante			Frescor de Maracujá

Fonte: NATURA. Linha Ekos. Disponível em: <<http://www.natura.net/port/site.asp>>.

A extensão de categoria é a estratégia de utilizar a marca existente para designar um novo produto de categoria diferente. Dessa forma, a marca individual Nescau designando produtos de categorias distintas como achocolatados em pó, chocolate em barra, cereais e biscoitos. Outro exemplo é o da marca corporativa Parmalat designando produtos das categorias de leite, sucos concentrados, chás, biscoitos e bolachas.

A estratégia de extensão de marca tem vantagens e desvantagens, como vimos no item 5.5.3. Um dos riscos é diluir a força da marca, enfraquecendo o seu significado simbólico para os consumidores, em virtude do excesso de produtos, o que confunde o consumidor e deprecia a marca.

## Co-branding

Co-branding é a estratégia de aliança entre as marcas, em que duas marcas estabelecidas se associam para designar um novo produto, como no exemplo das marcas Havaianas e Coca-Cola, que estabelecem um novo modelo de sandália lançada pela Alpargatas, como mostrado na Figura 5.9. Essa estratégia é bem comum no mercado de cartões de crédito, por exemplo, em que a marca do cartão (Visa ou Mastercard) é associada à marca dos bancos (Itaú e Bradesco).

FIGURA 5.9 CO-BRANDING ENTRE AS MARCAS HAVAIANAS E COCA-COLA.



O objetivo das empresas é o de associar as qualidades e significados simbólicos das duas marcas, que têm apelo ao mesmo segmento de público jovem, visando diferenciação e criação de vínculo com o público-alvo. O texto a seguir, divulgado no site da Havaianas, apresenta os motivos das empresas:

Havaianas Coca-Cola Collection é uma linha que nasce para brilhar e ser sucesso de público. É o resultado da união de uma das marcas mais democráticas do Brasil, a Havaianas, com uma das marcas mais democráticas do mundo, a Coca-Cola, presente em mais de 200 países. As duas marcas são consumidas por todas as idades, sem distinção de sexo, religião, classe social, cultura ou política. O bom relacionamento com o público, a diversidade na comunicação e a sensação de satisfação que provocam no consumidor são fatores que unem a Havaianas e a Coca-Cola demonstrando assim a sinergia entre ambas. Essa união é primordial para atingir um público jovem, moderno e com alegria de viver<sup>16</sup>.

Para que a estratégia de  $\omega$ -branding seja eficaz, as marcas envolvidas devem ter posicionamento similar quanto à imagem desejada junto ao público-alvo. Além disso, as marcas devem estar em nível similar em termos de conhecimento de marca (brand awareness).

## Licenciamento de Marca

O licenciamento de marca é uma estratégia em que uma marca bastante conhecida cede, por contrato, o seu uso para designar outros produtos, em troca de um pagamento, o chamado *licensing fee*. Essa estratégia é bastante comum no mercado de produtos para crianças, em que personagens famosos de programas de televisão, desenhos animados ou filmes infantis, cedem seus nomes ou marcas para fabricantes de produtos para crianças. Como exemplo, os personagens Mickey, Minnie, Cebolinha, Cascão e Mônica, ou artistas de televisão, como Xuxa, Gugu, Eliana, Sandy, entre outros. A Figura 5.10 mostra os personagens Mônica e Cebolinha.

FIGURA 5.10 PERSONAGENS MÔNICA E CEBOLINHA.



<sup>16</sup> HAVAIANAS. Havaianas Coca-Cola. Disponível em: <<http://www.havaianas.com.br>>. Acesso em: 16 dez. 2003.

A vantagem dessa estratégia é a possibilidade de se alcançar rápido e significativo volume de vendas, em decorrência do conhecimento e da imagem da marca licenciada. Por outro lado, há a desvantagem de a empresa não deter a propriedade da marca e não poder controlar a sua estratégia nem capitalizar seus investimentos em marca por meio da construção de brand equity.

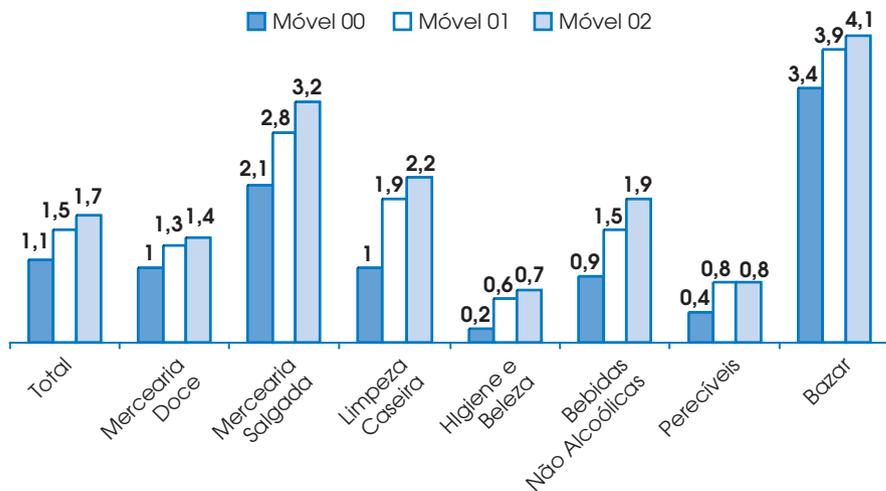
## Marcas Próprias

Marcas próprias são a estratégia adotada pelos distribuidores e varejistas para comercializarem produtos com suas próprias marcas, mas fabricados por terceiros. Assim, temos as redes de supermercados Extra, Pão de Açúcar e Carrefour, que adotam essa estratégia de marca, visando atrair o consumidor e, ao mesmo tempo, ter maior poder de barganha em relação aos seus fornecedores, que são fabricantes de produtos de consumo com marca.

A empresa de Pesquisa ACNielsen publica anualmente um relatório de pesquisa analisando o desenvolvimento do mercado de marcas próprias no Brasil e no mundo. Em 2002, foi publicado o 8º Estudo Anual<sup>17</sup>. Nesse relatório, marca própria era definida como “um produto fabricado, beneficiado, processado, embalado ou distribuído exclusivamente pela organização que detém o controle da marca. Esta pode levar o nome da empresa ou utilizar uma outra marca não associada ao nome da organização”.

O Gráfico 5.1 apresenta a evolução da participação das marcas próprias no total das vendas em valor de 161 organizações de varejo no Brasil, onde se vê que

**GRÁFICO 5.1** PARTICIPAÇÃO DAS MARCAS PRÓPRIAS EM VALOR COMERCIALIZADO PELO VAREJO NO BRASIL EM 2002



<sup>17</sup> ACNielsen. 8º Estudo Anual de Marcas Próprias. Disponível em: <<http://www.acnielsen.com.br>>.

a participação total subiu de 1,1%, em 2000, para 1,7% em 2002. No segmento de produtos de bazar (derivados de papel como guardanapo, toalha, papel higiênico, filtro e lenço, entre outros), a participação atingiu 4,1%, ao passo que no de produtos de mercearia salgada (salgadinhos, pães industrializados, conservas vegetais, catchup, entre outros) a participação atingiu 3,2% em 2002. Enquanto no Brasil a participação das marcas próprias ainda é muito pequena, no Reino Unido a participação foi de 41% e na França, de 24,3%, em 2001.

Das consumidoras brasileiras entrevistadas na pesquisa, 18% não conheciam produtos de marcas próprias; 23% conheciam, mas não compravam; e 59% conheciam e compravam itens de marcas próprias, em 2002.

O fator “qualidade” continuava sendo a principal razão pela qual algumas mulheres não compravam marcas próprias. “Fidelidade” em relação à marca tradicional aparecia em segundo lugar e, em um patamar menor, era mencionada a “ausência do produto de marca”. Como razões de compra, o “preço” aparecia em primeiro lugar em todas as regiões pesquisadas, e era citado por 75% das consumidoras. Em segundo lugar, era mencionada “qualidade” por 51% das entrevistadas.

Os resultados indicam um potencial de mercado ainda a ser explorado pelas marcas próprias. No entanto, as marcas próprias representam maior concorrência para as marcas de fabricantes.

#### 5.5.4 POSICIONAMENTO DE MARCA

Definidas as marcas e a hierarquia entre elas, torna-se necessário elaborar o posicionamento de cada marca. Posicionamento é a estratégia de criar uma imagem única para a marca na mente do consumidor, que seja valorizada por ele e diferenciada em relação às dos concorrentes. A imagem de marca significa como o cliente percebe o produto em relação à concorrência, isto é, o conjunto de associações na mente do consumidor relacionadas à marca. A imagem da marca é o direcionador das atitudes e comportamentos do consumidor em relação à marca. Logo, a imagem é um fator gerador de brand equity, ou valor da marca.

Segundo Al Ries e Jack Trout<sup>18</sup>, “a marca é a imagem que existe na mente”. E explicam: “diariamente milhares de mensagens concorrem por um espaço na mente do consumidor. Portanto, não se engane. A mente é o campo de batalha”.

Cabe então perguntar: como a imagem da marca é formada? Os fatores que influenciam a formação da imagem são todas as comunicações e interações da empresa com os seus clientes e consumidores, bem como as experiências que o consumidor tem com a empresa e o produto. Desse modo, a formação da imagem da marca depende não só das ações de marketing da empresa, como também de um conjunto de fatores como a ação dos seus funcionários e revendedores. Alguns fatores estão fora do controle da empresa, como as notícias divulgadas pela mídia ou a comunicação boca a boca entre as pessoas.

A propaganda exerce uma influência importante na formação da imagem, na medida em que comunica o posicionamento da marca. Assim, para que a marca

<sup>18</sup> RIES, AL; TROUT, J. Positioning: the battle for your mind. New York: McGraw-Hill, 1981.

seja posicionada e comunicada a seu público-alvo, o profissional de marketing deve elaborar o posicionamento da marca, que consiste na definição de sua proposição de valor.

### 5.5.5 VALOR PARA A MARCA

A proposição de valor da marca, também denominada *unique selling proposition* ou *positioning statement*, é uma declaração dos benefícios e características principais, que diferenciam a marca de seus concorrentes.

Os fatores que geralmente são utilizados para posicionar a marca, acompanhados de exemplos, são:

- atributos do produto (Chamyto tem lactobacilos especiais);
- benefícios (Nescau – energia que dá gosto);
- ocasiões de uso (Gatorade – para ser consumido após atividades esportivas);
- estilo de vida (Sempre Livre, para a mulher ativa, que trabalha fora e cuida dos filhos);
- tipo de pessoas que usam o produto (ZeroCal é o preferido por artistas de novelas);
- posição em relação a outro produto (Hertz x Avis: Avis é a número 2).

A proposição de valor será a base para a formulação da estratégia de marketing da marca, igualmente para a agência de propaganda criar a mensagem a ser comunicada e as diversas peças de comunicação das campanhas publicitárias.

No quadro a seguir é mostrado o posicionamento da linha de produtos da marca OMO.

#### *ESTRATÉGIA DE POSICIONAMENTO*

##### **Histórico de Omo**

Omo, o primeiro detergente em pó no mercado brasileiro, é a marca líder desde o seu lançamento, em 1957, com o posicionamento de produto premium, que oferece superior performance de lavagem.

Ao longo do tempo, seu posicionamento foi sendo atualizado de acordo com a evolução do mercado. Na década de 70, Omo oferecia a brancura incomparável, maior poder de limpeza, melhor dissolução e mais espuma para a lavagem das roupas. Nos anos 80, Omo oferecia novos benefícios que abrangiam remoção de manchas, maior rendimento e economia de tempo e esforço.

A partir de 1990, a marca passou a oferecer uma linha de diferentes detergentes em pó, com formulações específicas para atender as variadas necessidades do consumidor brasileiro:

(continua)

(continuação)

### OMO PROGRESS

Referencial de qualidade na categoria de detergentes em pó, OMO Progress é a versão mais tecnológica da linha OMO. Desde o lançamento, sua fórmula passa por constantes evoluções para proporcionar uma eficiente remoção das manchas.

OMO Progress considera a sujeira como um sinal de momentos bem aproveitados e prazerosos, nos quais cozinhar para os amigos, fazer esportes e rolar na grama são momentos especiais e inesquecíveis na vida. Dessa maneira, a mensagem do produto é “curta a vida com intensidade e não se preocupe com a sujeira, pois OMO PROGRESS cuida disso para você”.



### OMO CORES

OMO Cores marcou uma evolução no segmento de sabão em pó. É o primeiro e único detergente em pó do mercado especialmente desenvolvido para roupas coloridas, capaz de remover as manchas e encardido das roupas mantendo a firmeza das cores.



### OMO MULTIAÇÃO

Sinônimo de inovação e qualidade, Omo sempre foi e é considerado pelas donas-de-casa um forte aliado na lavagem de roupas do dia-a-dia, pois possui um ótimo poder para eliminar a sujeira das roupas.

A marca incentiva o aprendizado infantil, pois acredita que se sujar faz parte do desenvolvimento das crianças. Enquanto as crianças se sujam e aproveitam o momento, aprendendo e se desenvolvendo as mães podem contar com o desempenho de Omo MultiAção para eliminar as sujeiras das roupas.

Omo MultiAção não para por aí: Você encontra a variante Aloe Vera, que foi especialmente desenvolvida para dar maciez às roupas com o mesmo poder de limpeza de Omo MultiAção, deixando as roupas mais gostosas de usar e ainda com um ótimo perfume.



Fonte: Adaptado de OMO. Omo, uma história de sucesso. Disponível em: <<http://www.omo.com.br/produtos/index.shtml>>

Para concluir, verificamos, neste capítulo, que a estratégia de marca é parte da estratégia de marketing de um produto ou serviço e, portanto, deve ser desenvolvida e implementada de modo integrado com as outras estratégias de marketing mix, visando criar lealdade dos consumidores e aumentar o valor da marca para a empresa.

## 5.6 QUESTÕES

- 1 Em um supermercado, escolha uma categoria de produto e pesquise quais são as marcas com maior destaque na prateleira. Selecione duas marcas e identifique o posicionamento de cada uma, com base no texto e aparência da embalagem.

- 2 Pesquise no site das empresas AVON e Natura e discuta como é o posicionamento destas duas marcas.

## 5.7 CASO PARA DISCUSSÃO

### Parece Mas Não é

As havaianas parecem legítimas. Sob o pôr-do-sol de uma bela praia e enfeitadas com colares de flores, elas dançam o hula-hula. A voz de um locutor fala da marca de sandália que é usada nas melhores praias da França, da Itália e do Brasil. Close no pé de uma das dançarinas. A borracha, o desenho, a tira e a cor do calçado não causam nenhuma surpresa. Mas a marca gravada na tira é esquisita: Dupé. “Até as havaianas usam!”, diz o locutor.

O anúncio descrito acima, veiculado no final de 2003, não é o desafio de um concorrente de peso a Havaianas, a marca líder de sandálias, produzida pela Alpargatas. É da empresa pernambucana Dupé, fabricante de chinelos instalada em Carpina, a 76 quilômetros de Recife, a qual tem cerca de 15% do mercado nordestino de sandálias, mas ainda é ignorada pelo consumidor das regiões mais ricas do país. No mercado nacional, a Havaianas representa 42% das vendas, e a Dupé, apenas 6%, segundo a Latin Panel, do Ibope.

Depois de crescer nas cidades interioranas e, em seguida, nas capitais do Nordeste, a Dupé quer conquistar seu espaço no mercado do Sudeste. Para isso, será iniciada uma campanha piloto de propaganda em Minas Gerais com anúncios de TV e serão inauguradas lojas no sistema de franquia.

Até 1995, a estratégia da Dupé podia ser resumida em poucas palavras: produzir sandálias com nome diferente. A empresa fabricava as tradicionais sandálias com palmilha branca, preço baixo e em duas ou três cores. A partir de 1996, a empresa decidiu deixar o negócio nas mãos de executivos com experiência, contratando profissionais da Alpargatas.

A estratégia adotada foi fugir da briga com a Havaianas na distribuição e no ponto-de-venda. A Dupé saiu do atacado, onde teria grandes volumes, mas margens muito apertadas, e privilegiou as lojas de menor porte. Atualmente, cerca de 80% das vendas se concentram no pequeno e médio varejo.

Foram criados produtos diferentes, com mais cores. A Dupé decidiu não produzir as sandálias de palmilha branca, porque era difícil competir com as Havaianas verdadeiras. Posicionou seus produtos na faixa de preço entre as linhas básica e Top da principal concorrente. Nos pontos-de-venda, adotou um display em que as sandálias eram exibidas aos consumidores. “Se vendêssemos o chinelo no saquinho, como a Havaianas, ninguém ia saber que nossos produtos eram diferentes”, diz um gerente da empresa. Atualmente, a Dupé tem 48 modelos. Com a estratégia, as vendas cresceram: ela detém 6% do mercado nacional, ante 4% há cinco anos.

Com o nome estabelecido, a Dupé foi procurada por grifes que terceirizam a produção de suas sandálias. Fechou contratos com empresas como a espanhola Zara e a Reef, marca americana de roupas para surfistas. Em seguida, assinou contrato de fornecimento de chinelos para a Gap. Atualmente, as sandálias Dupé são vendidas em 22 países, a preços que podem chegar a 30 euros (cerca de 100 reais), enquanto a média por aqui é 5 reais.

Fonte: adaptado de Tiago Lethbridge. “Parece mas não é.” Revista Exame. Edição de 30/01/2004. Disponível em: <[http://app.exame.abril.com.br/edicoes/810/marketing/conteudo\\_29178.shtml](http://app.exame.abril.com.br/edicoes/810/marketing/conteudo_29178.shtml)>

(continua)

(continuação)

#### Questões

- 1 Descreva qual o posicionamento das marcas “Havaianas” e “Dupé”.
- 2 Explique os resultados alcançados pelas duas marcas, sendo que ambas são consideradas um sucesso, na perspectiva de cada empresa.

## BIBLIOGRAFIA



ACNIELSEN. Relatório executivo de notícias, serviços globais. Disponível em: <<http://www.acnielsen.com/pubs/ci/2001/q4/features/megabrands.htm>>.

ACNielsen. 8º Estudo Anual de Marcas Próprias. Disponível em: <<http://www.acnielsen.com.br>>

AMBEV. História de cerveja. Disponível em: <<http://www.ambev.com.br/empresa/historia>>.

CAMIL. Produtos. Disponível em: <<http://www.camil.com.br>>.

CHANDLER JR., A. D. The visible hand. Cambridge: Harvard University Press, 1977.

COCA-COLA. The story of Coca-Cola. Disponível em: <[http://heritage.coca-cola.com/the\\_story\\_of\\_coca-cola.pdf](http://heritage.coca-cola.com/the_story_of_coca-cola.pdf)>.

FERREIRA, A. B. H. Novo dicionário da língua portuguesa. São Paulo: Nova Fronteira, 2002.

HAVAIANAS. Havaianas Coca-Cola. Disponível em: <<http://www.havaianas.com.br>>.

INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL (INPI). Legislação. Disponível em: <<http://www.inpi.gov.br>>.

INTERBRAND. The World's 10 most valuable brands. Disponível em: <<http://www.interbrand.com>>.

INTERNATIONAL ACCOUNTING STANDARDS COMMITTEE FOUNDATION (IASC). A guide to FAS 141 & 142. Disponível em: <<http://www.iasc.org.uk>>.

ISTO É. O sonho mudou. Economia & Negócios, ago. 2003, p. 68-73. Disponível em: <<http://www.terra.com.br/istoe/>>.

KELLER, K. L. Strategic brand management. New Jersey: Prentice-Hall, 1998.

KOTLER, P. Administração de marketing. 10. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2000.

MÔNICA. Turma da Mônica. Disponível em: <<http://www.monica.com.br>>.

NATURA. Linha Ekos. Disponível em: <<http://www.natura.net/port/site.asp>>.

NIKE. Produtos. Disponível em: <<http://niketown.nike.com>>.

NUNES, G.; HAIGH, D. Marca: como medir e gerenciar seu valor econômico. São Paulo: Atlas, 2003.

OMO. Omo, uma história de sucesso. Disponível em: <<http://www.omo.com.br/produtos/index.shtml>>.

PARMALAT. Linha de produtos Parmalat. Disponível em: <<http://www.parmalat.com.br>>.

PROCTER & GAMBLE. P&G History. Disponível em: <[http://www.pg.com/about\\_pg/overview\\_facts/category\\_main.jhtml](http://www.pg.com/about_pg/overview_facts/category_main.jhtml)>.

RIES, Al; TROUT, J. Positioning: the battle for your mind. New York: McGraw-Hill, 1981.

SINGER. Invenção da máquina de costura. Disponível em:

<[http://www.singer.com.br/institucional/historia/invencao\\_maquina\\_costura.asp](http://www.singer.com.br/institucional/historia/invencao_maquina_costura.asp)>.

SINGER. História da Singer. Disponível em:

<<http://www.singer.com.br/institucional/historia.asp>>.

SCHUDSON, M. Advertising, the uneasy persuasion: its dubious impact on American society. New York: Basic Books, 1986.

SOLOMON, M. R. Consumer behavior. New Jersey: Prentice-Hall, 2002.

STRASSER, S. Satisfaction guaranteed: the making of the American mass market. Washington: Smithsonian Institution Press, 1989.

# ESTRATÉGIA DE VAREJO

JURACY PARENTE E LUIZ ARTUR LEDUR BRITO

## VISÃO GERAL DO CAPÍTULO



Estratégia não é uma atividade apenas movida pelo desejo ou pelas aspirações elevadas e ambiciosas de um visionário. A verdadeira estratégia engloba vários aspectos: trata da concepção e da ligação dessa concepção com as competências e recursos distintivos de cada empresa individual, estuda o fenômeno da competição, a sustentabilidade da proposta competitiva e, também, o seu planejamento e controle.

A estratégia de varejo é uma aplicação dessa abordagem à dinâmica específica dos negócios varejistas. Uma primeira distinção a ser feita é a dinâmica de competição da loja individual, de uma rede de lojas e de uma corporação de várias redes com características diferentes. A estratégia e a competição enfrentam problemas diferentes se nos colocarmos na posição dessas áreas citadas. Vejamos, por exemplo, a questão da localização. Para a loja isolada ela representa uma escolha única, extremamente relevante e influente nos demais fatores competitivos. Para a rede trata-se de uma política, associada ao plano de expansão. Para a corporação é um dos aspectos a serem considerados em cada tipo de rede e a questão maior associada relaciona-se a que grandes mercados atingir (cidades, estados, países). Na área da estratégia, isso se relaciona às abordagens da estratégia da unidade de negócios (a loja) e à estratégia corporativa (a rede ou a corporação em níveis diferentes). Neste capítulo, faremos as duas abordagens.

## OBJETIVOS DO CAPÍTULO



- 1 Discutir a dinâmica da competição varejista analisando os fatores específicos que determinam o sucesso e insucesso de uma loja perante a concorrência.
- 2 Apresentar as questões de paridade, vantagem e desvantagem competitivas como uma introdução ao tema da estratégia.
- 3 Debater sobre a formulação da estratégia e as bases da busca da vantagem competitiva.

- 4 Apresentar o papel da liderança na estratégia, levando à sua criação e implementação eficaz.
- 5 Dar uma visão integrada da administração estratégica, interligando vários dos conceitos apresentados e detalhando algumas etapas específicas de processos e ferramentas de análise estratégica com aplicação específica ao varejo.

## 6.1 A DINÂMICA DA COMPETIÇÃO VAREJISTA

Uma das características dos varejistas de sucesso é a capacidade de entender adequadamente como o mercado funciona e saber como atuar nesse mercado. Como ocorre em qualquer outra atividade humana, o conhecimento sobre o funcionamento do mercado ajuda os varejistas a explicar, a prever e até, em certo grau, influenciar o comportamento de compra dos consumidores. Os estudiosos do varejo procuram desenvolver conceitos e modelos que ajudem nessa compreensão.

Um dos aspectos fundamentais para o entendimento bem-sucedido da dinâmica do varejo refere-se à velocidade dos processos dos negócios, especialmente quando comparados aos da indústria. A velocidade no varejo é maior. O *clockspeed* do setor, como indica Charles Fine,<sup>1</sup> é maior. Fine ilustra, em sua obra, como os diversos setores apresentam dinâmicas muito diferentes em termos de velocidade em uma analogia com os vários ciclos de vida dos organismos vivos, estudados pela biologia. As moscas-das-frutas são exatamente usadas para pesquisas em genética, pois, além de sua estrutura genética ser semelhante aos humanos, seu ciclo entre estado ovular e reprodução é de apenas duas semanas.

No mundo dos negócios, algo semelhante acontece na duração dos ciclos. Basta comparar a dinâmica dos negócios da área de microcomputadores (empresas como Compaq, Dell e seu fornecedor Intel) com os longos ciclos da indústria siderúrgica ou da indústria de aviação. O varejo é uma “indústria” rápida. Esta, talvez, seja uma das dificuldades de integração com seus fornecedores, os fabricantes de produtos de consumo que trabalham em outro *clockspeed*.

O volume de vendas é provavelmente o indicador de desempenho que os varejistas acompanham mais intensamente. Ao final de cada dia, as lojas verificam o valor das vendas alcançadas. Em alguns casos, esse acompanhamento é realizado várias vezes ao dia. Dessa forma, algumas mudanças no composto varejista e, conseqüentemente, no grau de competitividade podem ser ajustadas com extrema rapidez, como alterações nos níveis de preço ou no esforço promocional. Mas, o que determina o volume de vendas? Por que aumenta? Por que diminui? Vejamos como os conceitos de demanda de mercado e de fatia de mercado ajudam nesse entendimento.

### 6.1.1 INTERAÇÃO ENTRE VENDAS, FATIA E DEMANDA DE MERCADO

Em certo mercado, uma cidade, por exemplo, a população desenvolve padrões de consumo que se refletem em um volume de gastos realizados em determinado se-

<sup>1</sup> FINE, C. F. Mercados em evolução contínua. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

tor varejista, tais como: farmácias, livrarias e supermercados. A demanda de mercado representa esse valor.

Supondo que, em uma cidade de 100 mil habitantes, os gastos mensais individuais em compras de supermercado sejam de R\$ 60, então a demanda de mercado para supermercados totaliza R\$ 6 milhões. Dentro desse mercado os diversos supermercados disputam as preferências dos consumidores e cada concorrente consegue captar uma certa fatia desse total. Assim, se as vendas do varejista B alcançarem R\$ 1,2 milhão, sua fatia de mercado será 20%.

Matematicamente, as vendas, a demanda de mercado e a fatia de mercado estão inter-relacionadas pelas expressões:

$$\text{Vendas}_{(\text{loja B})} = \text{Fatia de Mercado}_{(\text{loja B})} \times \text{Demanda de Mercado}_{(\text{cidade X})}$$

Ou

$$\text{Fatia de Mercado}_{(\text{loja B})} = \frac{\text{Vendas}_{(\text{loja B})}}{(\text{Demanda de Mercado}_{(\text{cidade X})})}$$

O modelo exposto na Figura 6.1 e a ilustração apresentada na Figura 6.2 refletem a interação dessas três variáveis. Existem dois determinantes que influenciam o aumento ou a diminuição das vendas do varejista B: a fatia conquistada pelo va-

FIGURA 6.1 RELAÇÃO ENTRE VENDAS, DEMANDA E FATIA DE MERCADO.

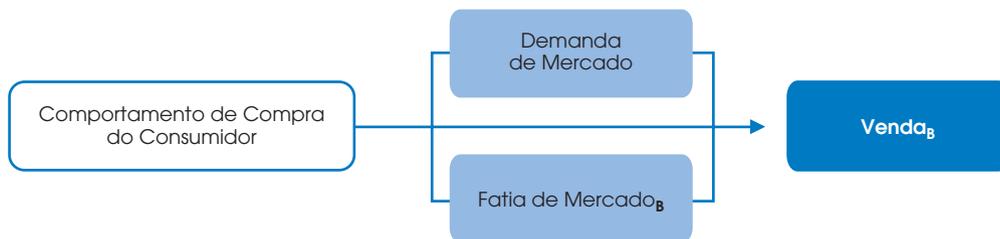
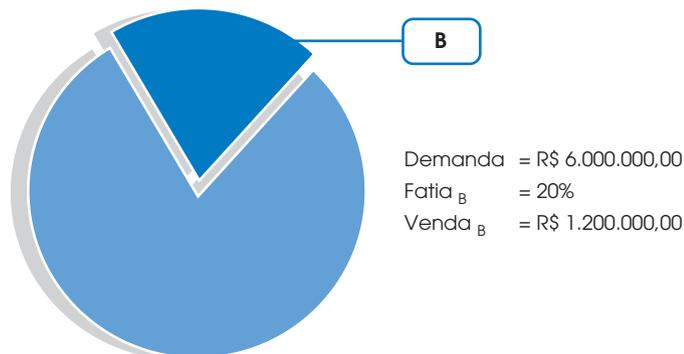


FIGURA 6.2 O IMPACTO DA FATIA DE MERCADO E DA DEMANDA NAS VENDAS DE UMA LOJA.



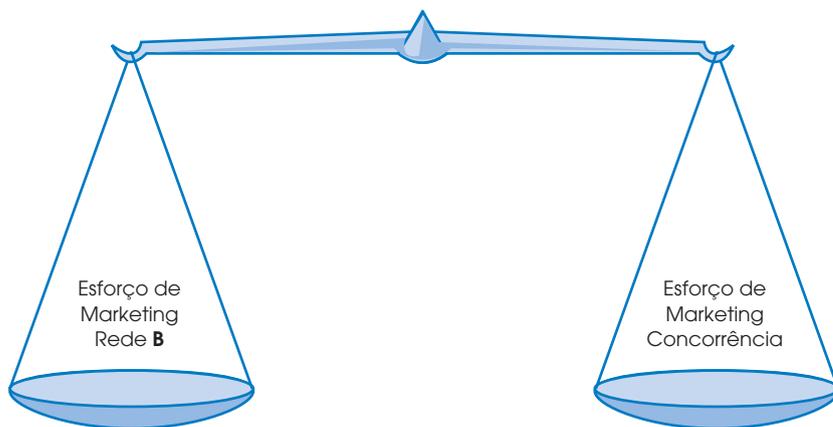
rejista e o tamanho da demanda de mercado. Caso o concorrente B pratique preços mais competitivos, conseguindo atrair maior parcela de clientes, sua fatia poderá passar de 20 para 25%, e suas vendas aumentarão para R\$ 1,5 milhão. A atividade econômica da cidade também vai afetar as vendas. Uma crise econômica na região poderá forçar os consumidores a diminuir os gastos de R\$ 60 para R\$ 50, ocasionando a queda da demanda de mercado para R\$ 5 milhões. Mesmo mantendo sua fatia de 20%, as vendas do varejista B cairiam para R\$ 1 milhão.

### 6.1.2 FATORES QUE DETERMINAM A FATIA DE MERCADO

Acabamos de verificar que a fatia de mercado é um elemento-chave na determinação das vendas de uma loja. Ela depende do grau do esforço de marketing em relação ao esforço de marketing dos concorrentes. Os consumidores, explícita ou implicitamente, realizam uma avaliação, pesando cada fator do esforço de marketing de cada concorrente, conforme ilustrado na Figura 6.3. A preferência do consumidor por certa loja é resultado dessa comparação. A fatia de uma loja poderá aumentar se seu esforço de marketing crescer mais rapidamente que o da concorrência ou vice-versa. Essa relação pode ser expressa pela função:

$$\text{Fatia de Mercado}_{(\text{Loja B})} = \text{fn} \left[ \frac{\text{Esforço de Marketing}_{(\text{Loja B})}}{\sum \text{Esforços de Marketing}_{(\text{Concorrentes})}} \right]$$

FIGURA 6.3 O CONSUMIDOR AVALIA O ESFORÇO DE MARKETING DE CADA CONCORRENTE.



### 6.1.3 COMPOSTO VAREJISTA

O conjunto de variáveis que compõem o esforço de marketing do varejista é conhecido como o composto de marketing do varejista ou, simplesmente, como composto varejista, e engloba todos os fatores controláveis que o varejista articula (linha de produtos, preços, promoções, apresentação, pessoal e ponto-de-ven-

da) para conquistar as preferências dos consumidores. Para facilitar a ordenação desses fatores, diversos estudiosos de varejo têm desenvolvido diferentes formas de classificação. Neste capítulo, adotaremos a classificação dos 6Ps.<sup>2</sup> O Quadro 6.1 relaciona essas variáveis e apresenta alguns exemplos de decisões que o varejista toma para se diferenciar no mercado.

**Quadro 6.1** Os 6Ps DO VAREJO – O COMPOSTO VAREJISTA

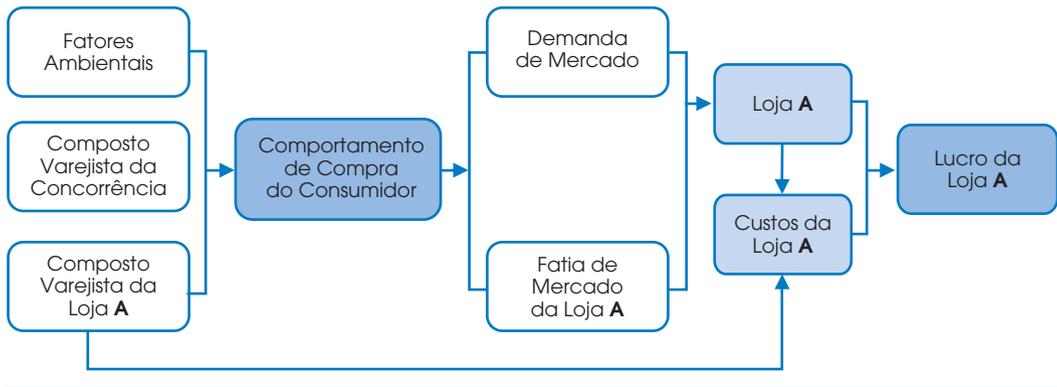
VARIÁVEIS DO COMPOSTO VAREJISTA	EXEMPLOS DE DECISÕES
P – Mix de Produtos	Variedade da Linha, Qualidade, Serviços
P – Preços	Preços, Crédito, Benefício/Custo
P – Promoção	Propaganda, Ofertas, Sinalização
P – APresentação	Loja, Departamentalização, Planograma
P – Pessoal	Atendimento, Rapidez, Serviços
P – Ponto	Localização, Acesso, Visibilidade

#### 6.1.4 FATORES QUE DETERMINAM O DESEMPENHO DE UMA LOJA

A Figura 6.4 exibe um modelo dos fatores que determinam o desempenho de uma unidade varejista, incorporando novos conceitos e expandindo o modelo da relação entre as vendas de uma loja, a fatia e a demanda de mercado, apresentado anteriormente na Figura 6.2. O modelo mostra que o comportamento de compra do consumidor para uma certa loja é influenciado por três conjuntos de variáveis: variáveis ambientais (economia, clima e demografia, por exemplo), o composto varejista da loja (o que a loja faz para atrair os consumidores) e o composto varejista da concorrência. Influenciados por essas três forças, os consumidores decidem quanto vão gastar naquele setor varejista e em qual loja vão fazer suas compras. O lucro da loja será o resultado da diferença entre as vendas e seus custos, os quais são determinados pelo esforço varejista realizado pela loja.

Esse modelo procura oferecer uma explicação simplificada das forças que atuam no mercado, identificando algumas relações que determinam o desempenho do varejista. Ao entender o funcionamento do mercado, o varejista sente maior facilidade para atuar e assim conseguir definir e atingir seus objetivos. Mas, quais aspectos devem ser analisados e entre a lógica e a inteligência quais devem orientar as empresas a fazerem escolhas estratégicas adequadas? Uma estratégia de varejo eficaz vai propor um programa de marketing que consiga satisfazer os clientes de uma forma melhor que qualquer concorrente, elaborado com base em uma completa análise de fatores externos e internos.

<sup>2</sup> MASON, J. B.; MAYER, M. L.; WILKINSON, J. B. Modern retailing: theory and practice. 6. ed. United States of America: Irwin, 1993, p. 105.

**FIGURA 6.4** MODELO DOS FATORES QUE DETERMINAM O DESEMPENHO DE UMA LOJA.


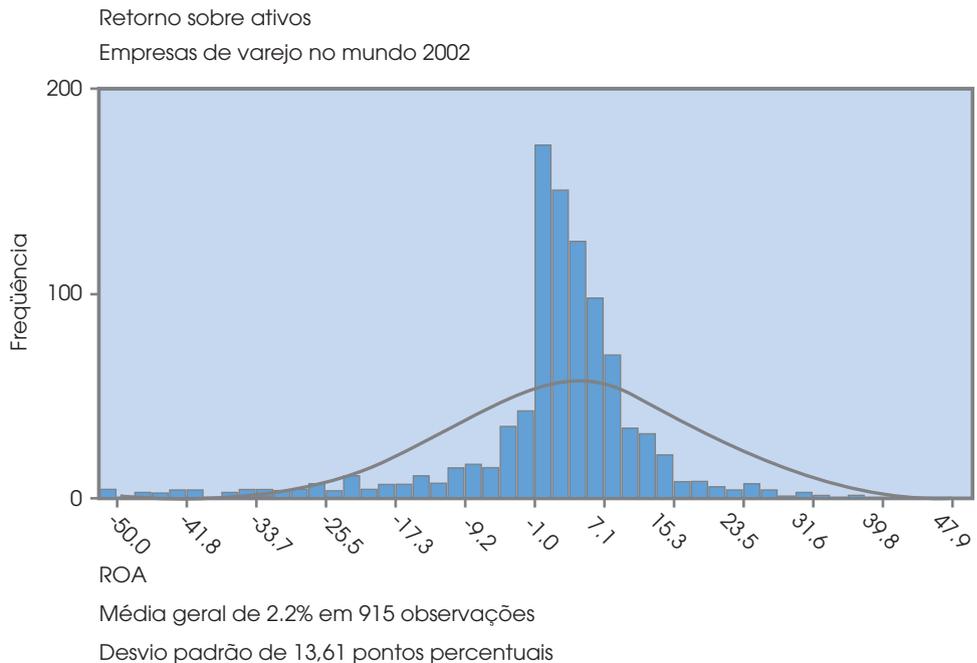
## 6.2 PARIDADE, VANTAGEM E DESVANTAGEM COMPETITIVAS

Quando observamos os resultados de um grupo suficientemente grande de empresas, podemos notar uma distribuição, de certa forma, semelhante a uma curva normal. A grande maioria das empresas apresenta resultados que se agrupam em torno da média, enquanto um grupo pequeno mostra, de forma consistente, resultados superiores. Outro grupo, de tamanho aproximadamente igual, exibe resultados consistentemente inferiores à média. Podemos dizer que as empresas com resultados superiores devem ter alguma vantagem competitiva que acaba traduzindo-se nesses resultados. Da mesma forma, as empresas do grupo com resultados inferiores devem possuir uma desvantagem competitiva. As demais estão em paridade competitiva.<sup>3</sup> A Figura 6.5 ilustra um histograma dos resultados de quase mil empresas de varejo no mundo todo, extraídos da base de dados COMPUSTAT Global, para o ano de 2002. A média de retorno sobre ativos é de 2,2%, mas o importante é observar o desvio-padrão que foi de 13,61 pontos percentuais. Isso mostra o tamanho da dispersão dos resultados encontrado, na realidade. Estar um desvio-padrão acima da média pode significar um sucesso absoluto, ao passo que estar um desvio-padrão abaixo da mesma pode ser um fracasso que, se não for corrigido, pode levar ao fim do negócio. A presença de vantagem competitiva, como se pode ver no histograma, não é um fato raro, como também não o é a existência de desvantagem competitiva. Esse fato só reforça a necessidade de os varejistas se preocuparem em garantir a paridade e buscar a vantagem.

Qual é o verdadeiro objetivo das empresas? A melhor resposta é, sem dúvida, a busca da vantagem competitiva. A existência da vantagem competitiva é causada por ações que criam um valor que não pode ser igualado pelos demais competidores. O Wal-Mart, ao instalar suas lojas em cidades menores norte-americanas, que não comportariam uma segunda loja do mesmo tipo, conquista uma vantagem competitiva, pois os concorrentes não conseguem imitá-lo de forma

<sup>3</sup> BARNEY, J. *Gaining and sustaining competitive advantage*. 2. ed. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 2002, p. 8-10.

**FIGURA 6.5** DISTRIBUIÇÃO DE RESULTADOS DE DESEMPENHO DE EMPRESAS VAREJISTAS NO MUNDO EM 2002.



econômica. Não basta, contudo, instalar a loja, é preciso ser competente em operá-la. Nos demais atributos do composto de marketing do varejo, é necessário, pelo menos, ter paridade competitiva. O supermercado Santa Luzia, no bairro dos Jardins, em São Paulo, tem também uma vantagem competitiva. Sua oferta é única e não igualada por qualquer competidor na região. Nesse caso, o fator determinante não é apenas a localização, mas a combinação desta com uma variedade e sofisticação de produtos muito grande e adequados ao público que serve. E mais, com um relacionamento e tradição com seus clientes de muitos anos, um atendimento impecável em todos os aspectos e status associado à loja; tudo isso desenvolvido ao longo do tempo.

Às vezes, a vantagem competitiva é o resultado de uma soma de pequenas coisas sem que uma delas se destaque de forma relevante ou claramente identificável. Dessa forma, a vantagem competitiva pode ser ainda mais relevante, pois exatamente essa incerteza do que leva aquela loja a ser diferente, mais agradável e atraente para o consumidor torna o modelo mais difícil de ser imitado de forma eficaz. A rede de lanchonetes McDonald's também tem uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes diretos. Basta visitar uma praça de alimentação de um shopping center e observar a frequência relativa em sua loja do contra a de seus concorrentes. Onde reside a fonte dessa vantagem competitiva? Nesse caso, não é a localização. Exis-

tem várias opções a poucos metros de distância na mesma praça de alimentação. Seria a qualidade do produto? Os sanduíches são assim tão diferentes e especiais que superam as demais ofertas? Seria o serviço rápido ou a imagem de qualidade e limpeza? Que papel tem a marca, seu apelo infantil e, mais recentemente, um apelo também de estilo de vida? As ações e atitudes de responsabilidade social da empresa têm algum peso na decisão do consumidor? É difícil ter uma resposta 100% clara. A marca, sem dúvida, tem um peso relevante, porém os demais fatores têm a sua influência. A fórmula de sucesso do McDonald's reside nessa combinação única, inimitável na sua plenitude e, por mais que um concorrente se esforce, ele ainda não terá a marca.

Nem sempre é possível atingir uma vantagem competitiva relevante, especialmente no negócio de varejo. Não se deve menosprezar, por isso, o objetivo de paridade competitiva. A paridade competitiva permite ambicionar resultados equivalentes à média do ramo de negócios. No caso do exemplo da praça de alimentação do shopping center, a grande maioria dos demais concorrentes está, provavelmente, em paridade competitiva. A busca de paridade competitiva é mais fácil e objetiva. Uma das formas é imitar as práticas dos líderes ou, dito de maneira mais elegante, adotar as melhores práticas do setor. Os serviços de consultoria propiciam uma oportunidade valiosa para a busca dessa paridade ao disseminar práticas e abordagens bem-sucedidas em outras empresas.

A desvantagem competitiva é uma situação-problema e deve ser evitada. Às vezes, o problema é identificá-la antes que os resultados negativos apareçam e acabem levando a empresa a uma situação difícil sem possibilidade de retorno. Fatores como sorte ou falta de capacidade da concorrência local podem levar a isso. A avaliação do composto do varejo (os 6Ps) pode ser uma estrutura de análise eficaz para detectar cedo essa situação.

O Quadro 6.2 ilustra as diferentes situações competitivas dos varejistas, com seus resultados e posições em relação aos concorrentes.

Em geral, as empresas devem adotar uma estratégia que assegure a paridade competitiva e tenha o potencial de gerar uma vantagem competitiva. O objetivo de paridade não deve ser esquecido, contudo, uma estratégia que busque apenas paridade fica muito vulnerável e pode levar a uma situação de desvantagem, se os concorrentes descobrirem alguma forma de conseguir uma vantagem.

Quadro 6.2 AS DIFERENTES SITUAÇÕES COMPETITIVAS		
SITUAÇÃO COMPETITIVA	RESULTADOS	POSIÇÃO EM RELAÇÃO AOS CONCORRENTES
Vantagem competitiva	Competir com sucesso excepcional	A empresa consegue criar uma oferta de valor relevante e os competidores têm muita dificuldade em imitá-la.
Paridade competitiva	Competir com sucesso	A empresa consegue criar uma oferta de valor relevante, reconhecida pelos clientes, mas vários outros conseguem fazer o mesmo.
Desvantagem competitiva	Competir com insucesso	A empresa tem uma oferta cujo valor é inferior ao dos concorrentes.

### 6.3 A FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA E A BUSCA DA VANTAGEM COMPETITIVA

A formulação da estratégia é um processo criativo, que apenas pode ser formalizado de maneira imperfeita e incompleta. Uma das formas de se visualizar esse processo é partir para uma busca de respostas a questões fundamentais. Algumas dessas questões, com uma interpretação específica para o varejo, podem ser vistas no Quadro 6.3.

Vários autores e escolas em estratégia desenvolveram teorias e modelos de como buscar a vantagem competitiva. Essas abordagens devem ser entendidas como complementares, cada uma oferecendo uma visão da concepção da estratégia e não como teorias que concorrem entre si.

Quadro 6.3 QUESTÕES FUNDAMENTAIS NA FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA DO VAREJO	
QUESTÕES FUNDAMENTAIS	QUESTÕES ESPECÍFICAS PARA OS VAREJISTAS
Para que existimos?	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Que recompensas queremos oferecer aos acionistas? Aos funcionários? Aos clientes?</li> <li>◆ A que tipo de necessidades procuramos atender?</li> <li>◆ Que contribuições queremos deixar na comunidade?</li> <li>◆ Qual a nossa utilidade? Somos realmente necessários? Para quem?</li> </ul>
Quem somos?	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Somos uma padaria, loja de conveniência ou lanchonete?</li> <li>◆ Somos uma loja para o segmento sensível a preço ou sensível a serviços?</li> <li>◆ Quais são as nossas virtudes? Quais são os nossos pontos fortes e fracos?</li> <li>◆ Quem são nossos clientes?</li> </ul>
Onde estamos?	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Em que regiões atuamos?</li> <li>◆ Que tipo e intensidade de concorrência que enfrentamos?</li> <li>◆ Quais são as oportunidades e ameaças existentes?</li> </ul>
Como somos?	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Somos reconhecidos como bons em preço? No atendimento? Na variedade? Ou só na localização?</li> <li>◆ Nossos funcionários sentem satisfação e orgulho da empresa?</li> <li>◆ Somos lucrativos? Em quais lojas? Em quais categorias?</li> </ul>
Quem fomos e de onde viemos?	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Como foi nossa evolução nos últimos cinco anos?</li> <li>◆ Como estão evoluindo os indicadores de desempenho?</li> </ul>
Para aonde vamos e quem queremos ser?	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Quais são nossas previsões de resultados nos próximos cinco anos?</li> <li>◆ Em que regiões e que modelos de loja iremos operar?</li> <li>◆ Como queremos ser reconhecidos pelos nossos consumidores?</li> </ul>

(continua)

(continuação)

Quadro 6.3 QUESTÕES FUNDAMENTAIS NA FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA DO VAREJO	
QUESTÕES FUNDAMENTAIS	QUESTÕES ESPECÍFICAS PARA OS VAREJISTAS
O que fazer para chegar lá?	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Investir em tecnologia e em gestão?</li> <li>◆ Desenvolver maior foco no cliente para conquistar sua preferência?</li> <li>◆ Como buscar recursos para a expansão?</li> </ul>

Duas importantes escolas de pensamento devem ser consideradas. A escola de posicionamento, popularizada pelo trabalho de Michael Porter,<sup>4</sup> vê o fator principal da vantagem competitiva como a exploração de uma posição específica, se possível única, no mercado. A análise do mercado e da posição da empresa em relação a ele é o ponto focal. Nessa abordagem, uma empresa pode optar entre duas estratégias genéricas praticamente opostas: a busca de uma posição de liderança em custos ou a busca de uma posição de diferenciação. A segunda escola é a visão baseada em recursos. Essa abordagem vê os recursos da empresa como a possível fonte de vantagem competitiva. O conceito de recursos é bastante amplo e inclui os aspectos intangíveis como reputação, competências e, até mesmo, conhecimento. Para serem fonte de vantagem competitiva esses recursos devem ser capazes de produzir valor, devem ser raros (não disponíveis a todos) e não facilmente imitáveis ou substituíveis.

### 6.3.1 AS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS DE CUSTO E DIFERENCIAÇÃO

A noção fundamental por trás da proposta das estratégias genéricas é a necessidade de a empresa fazer escolhas. Existe uma relação de trade-off entre custo e diferenciação. Uma empresa não conseguirá, ao mesmo tempo, obter os custos mais baixos possíveis e oferecer uma oferta altamente rica e diferenciada. No caso do varejo, uma oferta com alto nível de serviço e grande variedade e sofisticação de produtos é incompatível com o menor custo.

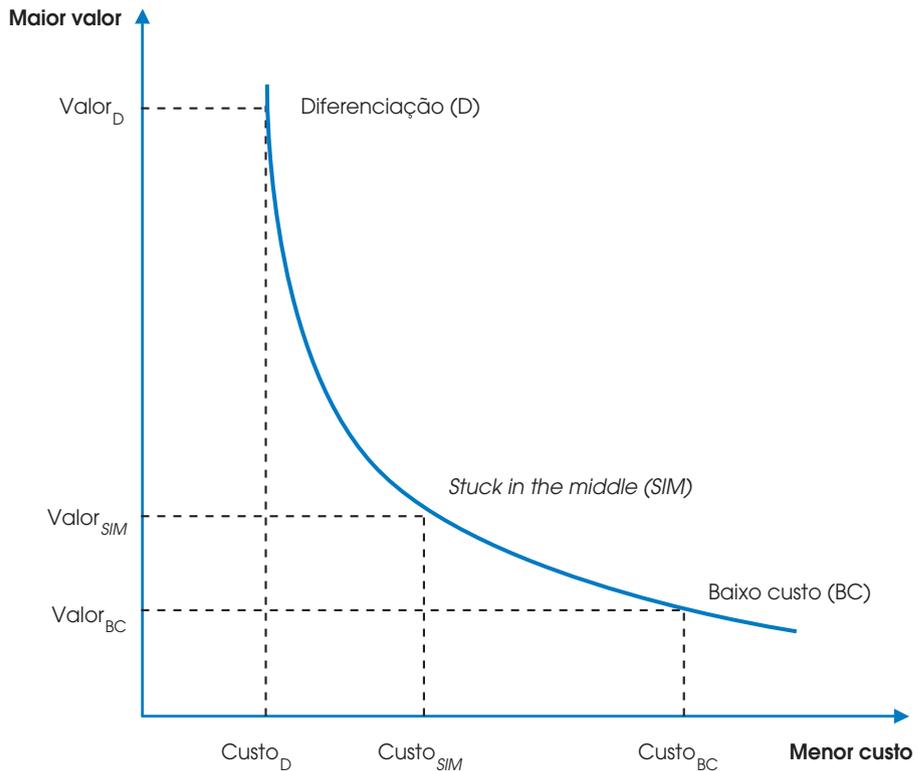
Nesse sentido o Carrefour seria um exemplo de estratégia genérica de custos, enquanto a rede Pão de Açúcar busca um posicionamento de diferenciação com uma oferta de maior qualidade e variedade. Para competir com o Carrefour, a rede usa a bandeira Extra com um posicionamento também de custos. Na Figura 6.6, pode-se observar esse trade-off entre custo e diferenciação.

Se uma empresa se posiciona de forma indistinta entre esses dois pontos diz-se que ela está “presa no meio termo”.<sup>5</sup> No varejo, um caso famoso é o da Sears, nos Estados Unidos. Ela nem oferece a qualidade e diferenciação dos varejos voltados para uma oferta mais sofisticada como a Nordstrom e a Bloomingdale nem consegue competir com o crescente segmento de baixo preço e descontos liderado

<sup>4</sup> PORTER, M. E. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. New York/London: Free Press/Collier Macmillan, 1985

<sup>5</sup> Tradução livre da expressão, em inglês, stuck in the middle (SIM), referida na Figura 6.6.

FIGURA 6.6 TRADE-OFF ENTRE CUSTOS E DIFERENCIAÇÃO.



pelo Wal-Mart. A famosa rede Marks & Spencer, da Grã-Bretanha, teve um problema semelhante. Normalmente, essa posição de stuck in the middle leva a resultados muito ruins, permitindo que a empresa seja atacada por dois lados, sem vantagem para competir em nenhum deles.

As estratégias genéricas podem ser aplicadas ao mercado definido de forma ampla ou apenas a um nicho desse mercado. Nesse último caso, a estratégia é chamada foco.

Na Figura 6.7 é possível identificar as estratégias genéricas de Porter.

As fontes de vantagens de custo são várias. As economias de escala resultantes dos diferentes tamanhos de empresas são uma das mais importantes para o varejo. Essas economias refletem-se, principalmente, em maior poder de barganha com os fornecedores e constituem-se um dos grandes impulsores da concentração em vários setores de varejo, como o caso do varejo de alimentos.

Em um setor no qual as margens sobre as vendas são relativamente baixas e o custo das mercadorias vendidas representa uma grande parcela do valor total de vendas, isso é especialmente importante. As economias de escala não se referem a apenas ao poder de barganha com os fornecedores, mas podem se mani-

FIGURA 6.7 AS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS DE PORTER.



festar em outros custos, como treinamento, compra de equipamentos e serviços, propaganda etc.

Outras possíveis fontes de vantagem de custo, não tão aplicáveis a todas as modalidades de varejo, são decorrentes da curva de aprendizagem<sup>6</sup> de economias de escopo e do acesso privilegiado a fatores de produção de baixo custo.

Uma empresa com liderança em custo deve buscar obter uma certa paridade ou pelo menos proximidade com a base de diferenciação relativa de seus competidores, embora conte com o custo como fonte da vantagem competitiva. Essa paridade relativa permitirá que ele transfira a vantagem em custos, pelo menos em parcela relevante, para os lucros. Se for necessário transferir toda a vantagem em custo para o preço como forma de compensar uma oferta menos rica, a vantagem desaparece e o resultado da empresa também.

A liderança em custo, para ser bem-sucedida, normalmente exige que apenas uma empresa a consiga. Se existirem várias empresas com custo baixo, a rivalidade entre elas acaba levando à transferência do benefício em custo para o preço e à paridade competitiva em vez da vantagem competitiva.

No caso do varejo, se a escala for a única fonte de vantagem em custo, ela é relativamente fácil de ser imitada e neutralizada. A empresa deve buscar fontes de vantagem em custo que sejam mais difíceis de serem equiparadas pela concorrência. Veja-se, no caso do Wal-Mart, o desenvolvimento de todo um conhecimento especializado em logística com técnicas de *crossdocking*,<sup>7</sup> entre outras, que acaba-

<sup>6</sup> LIEBERMAN, M. B. The learning curve, diffusion and competitive strategy. *Strategic Management Journal*, v. 8, n. 5, p. 441-452, 1987

<sup>7</sup> O termo *crossdocking* refere-se à técnica de coordenar a chegada e saída de materiais em um centro de distribuição de maneira que o produto nem entre no estoque do centro e vá diretamente de um caminhão que chega a um outro que está de saída.

ram combinando-se com a escala, cultura e outros aspectos organizacionais, para criar uma vantagem competitiva de custo.

As fontes de diferenciação são múltiplas. No varejo, elas equivalem a escolher alguns atributos competitivos descritos nos 6Ps do varejo e atingir um grau de desempenho ou sofisticação em alguns que sejam inigualáveis pela concorrência.

Eventualmente o próprio produto pode ser uma fonte de diferenciação. A rede de chocolates Kopenhagen pode ser enquadrada como uma empresa que usa a estratégia genérica de diferenciação. Seus produtos são únicos, de boa qualidade, e a loja tem características únicas dificilmente imitáveis pelos demais. Já as lojas dos chocolates Godiva empregam uma abordagem semelhante, mas focam um segmento de consumidores muito específico: classe A e em algumas regiões.

Nesse caso, os chocolates Godiva estão implementando uma estratégia de foco em diferenciação, ao passo que as lojas Kopenhagen procuram atingir o mercado de forma mais ampla.

A estratégia de foco significa dedicar o seu empreendimento a um segmento específico e, dentro dele, adotar as estratégias genéricas de diferenciação ou de baixo custo, evitando, novamente, ficar em um meio-termo indefinido.

Para a definição e detalhamento da estratégia genérica, Michael Porter propõe o uso do modelo das cinco forças competitivas e a análise da cadeia de valor. A receita para competir é: analisar o mercado, escolher uma posição vantajosa e estruturar a empresa para explorar essa posição e defendê-la.

### 6.3.2 OS RECURSOS COMO FONTE DE VANTAGEM COMPETITIVA – O MODELO VRIO

A visão baseada em recursos da estratégia aborda a busca da vantagem competitiva a partir de outro ângulo. A vantagem competitiva é decorrente da exploração de recursos valiosos, raros e difíceis de imitar ou substituir. Recursos são aqui entendidos de forma bastante ampla. São ativos tangíveis e intangíveis que as empresas podem usar para conceber e implementar suas estratégias. Os mais tangíveis são, por exemplo, os recursos físicos e o capital financeiro da empresa. E os menos tangíveis podem ser exemplificados pelos recursos humanos e seu conhecimento, experiência, relacionamentos, capacidade de julgamento e análise, e pelo capital organizacional que se manifesta em atributos coletivos como a cultura organizacional, práticas de trabalho e reputação da empresa.

Existe um debate na literatura sobre a terminologia adequada para os vários tipos de recursos. Nomes como competências, capacidades essenciais e recursos são utilizados em acepções levemente diferentes. Alguns autores fazem a distinção entre competências e capacidades. As capacidades seriam os atributos da empresa que permitiriam que ela explorasse de forma eficaz os recursos e competências que possui. A discussão é mais semântica e este texto usará os termos competências e capacidades de forma equivalente.<sup>8</sup>

<sup>8</sup> BARNEY, J. B.; ARIKAN, A. M. The resource-based view: origins and implications. In: HITT, M. A.; FREEMAN, R. E.; HARRISON, J. S. (Ed.). The Blackwell handbook of strategic management. Oxford: Blackwell Publishers Ltd., 2001.

Na abordagem baseada em recursos, a fonte da vantagem competitiva reside em um ou mais recursos que são, ao mesmo tempo, valiosos, raros e dificilmente imitáveis ou substituíveis. Em primeiro lugar, o recurso deve ser valioso, ou seja, deve contribuir de forma significativa para o valor percebido pelos clientes. Com relação ao varejo, a localização de uma loja específica, uma marca importante, como no caso do McDonald's, uma cultura organizacional de alta atenção com o cliente ou acesso a produtos específicos altamente desejados podem ser recursos valiosos.

Em segundo, o recurso deve ser raro. Se os competidores podem ter o mesmo recurso, ele pode ser valioso e até ser importante para obter paridade competitiva, porém não será uma fonte de vantagem competitiva. A localização foi tradicionalmente um recurso raro, mas observe como o crescimento e a proliferação dos shoppings centers vêm eliminando ou restringindo a raridade desse recurso.

A terceira característica necessária é que o recurso deve ser difícil ou apenas imperfeitamente imitável. Uma marca forte é um tipo de recurso dificilmente imitável ou, pelo menos, muito caro para ser imitado de forma eficaz. Um histórico de relacionamento íntimo com os clientes é outro tipo de recurso que simplesmente leva muito tempo e esforço para ser imitado (os autores de estratégia denominam esse fenômeno *deseconomias de compressão de tempo* – algumas coisas custam absurdamente caro ou são praticamente impossíveis de serem obtidas em tempo mais curto). Os recursos como decoração da loja e rotinas de trabalho dos funcionários são mais facilmente imitáveis e, mesmo sendo valiosos, não serão fonte de vantagem competitiva, podendo, no máximo, contribuir para a paridade competitiva.

Finalmente, o recurso precisa ser explorado pela organização para ser uma fonte de vantagem competitiva. Alguns recursos só têm o seu valor pleno quando estão acompanhados de um conjunto de outros recursos e o seu valor isolado é muito menor. Muitas vezes, a organização tem de empreender uma série de ações que potencializem ou complementem o valor possível do recurso para que esse valor se manifeste na sua plenitude. Tomemos o exemplo da rede de lojas de roupas M.Officer. Poderíamos dizer que um dos recursos importantes e valiosos é o acesso e domínio do design e confecção dos produtos, que acaba gerando produtos exclusivos e vistos como inovadores e de alta qualidade. O recurso é valioso, raro e dificilmente imitável. O seu valor pleno, porém, só é potencializado pela existência de outros recursos complementares como a imagem, a decoração, os funcionários e a localização das lojas. Transferindo o conceito para os 6Ps do varejo, existe uma necessidade de complementaridade entre os diferentes Ps para que o valor de cada um apareça. O Quadro 6.4, na página seguinte, resume a abordagem VRIO para a avaliação dos recursos.

## 6.4 A LIDERANÇA – VISÃO E MISSÃO DA EMPRESA

A história do varejo é repleta de exemplos em que o sucesso da organização está ligado ao exemplo e forte liderança pessoal de um fundador ou de uma personalidade de destaque na gestão da empresa. Um dos casos mais notáveis é o de Sam

Quadro 6.4 O MODELO VRIO DE AVALIAÇÃO DOS RECURSOS

VALIOSO	RARO	DIFÍCIL DE IMITAR	EXPLORADO PELA ORGANIZAÇÃO	POSIÇÃO COMPETITIVA	DESEMPENHO ECONÔMICO	FORÇAS OU FRAQUEZAS
V	R	I	O			
Não			Não	Desvantagem	Abaixo da média	Fraqueza
Sim	Não			Paridade	Média	Força
Sim	Sim	Não		Vantagem temporária	Superior	Força e competência distintiva
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem sustentada	Superior	Força e competência distintiva plena

Fonte: Adaptado de BARNEY, J. Gaining and sustaining competitive advantage. 2. ed. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 2002, p. 8-10.

Walton e o desenvolvimento do gigante do varejo Wal-Mart cuja história é retratada em detalhe em um livro autobiográfico.<sup>9</sup>

### 6.4.1 AS CARACTERÍSTICAS DA VISÃO E MISSÃO

Uma das formas de implementar e potencializar essa liderança na gestão estratégica é por meio da visão e missão estratégicas da empresa. A visão é a direção geral para a qual a organização deve se mover no longo prazo. Ela reflete as aspirações do líder ou do grupo de liderança da organização, oferecendo uma vista panorâmica de “para aonde estamos indo” e dá alguns detalhes específicos dos planos futuros de negócios.

A visão expressa a razão de ser da organização no longo prazo e molda a identidade organizacional. Ela aponta uma direção específica e dá orientações do caminho estratégico a ser seguido.<sup>10</sup>

Enquanto a visão diz para aonde estamos indo, a missão é comumente usada para descrever o escopo de negócios atual da empresa – “o que somos e o que fazemos”. É normalmente explicitada nos relatórios anuais e exposta em quadros nas paredes dos escritórios e em materiais impressos. Algumas empresas acabam combinando as duas idéias e expressando na missão da empresa também a direção e o sentido futuro da organização, mas a maioria segue a divisão citada anteriormente.

Tanto a visão como a missão podem ter uma influência forte do líder quanto podem ser o resultado de um processo de criação mais coletivo ou compartilhado

<sup>9</sup> WALTON, S.; HUEY, J. Sam Walton: made in America – my story. New York: Bantam Books, 1993.

<sup>10</sup> TOMPSON, JR., A. A.; STUCKLAND III, A. J. Strategic management: text and cases. 12. ed. Boston: McGraw-Hill-Irwin, 2001.

da estratégia durante o processo de planejamento ou simplesmente durante a vida da organização.

Algumas vezes as empresas confundem a missão com os objetivos. É frequente ver no texto de algumas expressões de missão a necessidade de fazer lucro. Isso é resultado de uma compreensão equivocada do que seja a missão. O lucro é mais bem descrito como um resultado ou um objetivo. O desejo de fazer lucro não diz nada sobre o ambiente de negócios em que o lucro será buscado. Ele não permite distinguir entre as diferentes empresas com fins lucrativos. Um enunciado de missão completo deveria incorporar três elementos:

- as necessidades do consumidor – ou o que estamos buscando atender;
- quais consumidores – quem estamos buscando atender;
- as atividades, tecnologias e competências da empresa – ou como a organização consegue criar valor e entregá-lo aos seus clientes para satisfazer suas necessidades.

Para conseguir gerar resultados melhores, as missões devem ser direcionadas por um sentido de visão, ou seja, de um ideal ou de sonho, que proporcione direção à empresa para os próximos dez a vinte anos. Fred Smith, fundador do Federal Express, tinha por visão possibilitar que qualquer entrega de correio fosse realizada até 10h30 do dia seguinte.<sup>11</sup> Muitas empresas conseguem sucesso graças à visão, forte liderança, personalidade e caráter de seus fundadores.

A filosofia empresarial do Wal-Mart, maior empresa varejista do mundo, está totalmente impregnada pela visão, valores e estilo de seu fundador, Sam Walton. No Brasil, grandes grupos varejistas têm também na figura de seus presidentes a força de maestros vigorosos que estabelecem o ritmo e definem a visão, os valores e a direção de suas empresas. Por exemplo, Abílio Diniz, no Grupo Pão de Açúcar; Samuel Klein, na Casas Bahia; João Carlos Paes Mendonça, no Bompreço; e Luiza Helena, no Magazine Luiza.

Stephen Covey, destacado consultor, filósofo e escritor, ressalta a importância da visão no desenvolvimento empresarial, reconhecendo que todas as realizações humanas são criadas duas vezes: “há uma criação mental ou inicial, e uma criação física, ou segunda criação em todas as coisas”.<sup>12</sup> Utilizando a construção de uma casa como analogia, pode-se dizer que a primeira criação é o trabalho do arquiteto, que utiliza a mente, com os elementos do mundo das idéias e do pensamento. Uma vez desenhado o projeto, tem início a segunda criação, realizada pelo engenheiro e pelos operários para materializar, no mundo físico, o que foi inicialmente concebido como idéia.

A importância da visão no desenvolvimento empresarial é ilustrada em Varejo em Destaque, pelo caso da rede brasileira de lojas de móveis Tok & Stok, enquanto a missão de algumas empresas muito conhecidas no Brasil ganha destaque no Quadro 6.5, adiante.

<sup>11</sup> KOTLER, P. Marketing management. New Jersey: Prentice-Hall, 2000. p. 66.

<sup>12</sup> COVEY, S. Os 7 hábitos das pessoas muito eficazes. 20. ed. São Paulo: Best-Seller, 1989, p. 106.

**VAREJO EM DESTAQUE****Clareza na Visão Norteou a Estratégia da Tok & Stok**

Há 25 anos o jovem casal Régis e Ghislaine Dubrule deixou a cidade francesa de Lille, norte da França, mudando-se para o Brasil em busca de novas oportunidades profissionais proporcionadas pelo auge do milagre econômico da década de 1970. Com novo trabalho, tudo corria bem, em São Paulo, até que o casal se deparou com um problema: onde encontrar móveis de bom gosto, design moderno, preço acessível e entrega imediata para mobiliar o apartamento alugado no Jardim Paulista? “Eu não era um alto executivo, não contava com muitos recursos e tudo o que encontrávamos era: ou móveis bonitos, mas muito caros, ou móveis baratos mas muito feios”, conta Dubrule.

A solução foi o próprio casal desenhar os móveis e encomendar a fabricação a um marceneiro. O mobiliário foi elogiadíssimo pelos amigos. Após ser responsável pela instalação da rede de lojas Vogue adquirindo prática no setor moveleiro, Dubrule resolveu sair da empresa e montar uma loja de móveis que tivesse um perfil bem-definido. Assim nasceu, em janeiro de 1978, a Tok & Stok, na Avenida São Gabriel, vendendo móveis que “falavam com o cliente”, pois dispensavam a presença do técnico para montá-los.

A filosofia da Tok & Stok – que Dubrule diz seguir até hoje e aponta como uma das razões do sucesso do grupo – está no bom gosto (“toque”), aliado à pronta retirada (“estoque”). O que significa que o produto em exposição está disponível no depósito da loja para retirada imediata, na época, uma prestação de serviço pioneira e inovadora no mercado moveleiro do Brasil. Poder montar o móvel, comprando peças avulsas, também contribuiu para que o público relacionasse definitivamente o nome Tok & Stok à idéia de agilidade e criatividade. Foram esses diferenciais que tornaram a Tok & Stok uma empresa que não enfrenta concorrentes com perfil similar. Dubrule afirma que somente a rede sueca Ikea tem perfil parecido, com lojas grandes espalhadas pela Europa e Estados Unidos trabalhando com retirada imediata.

A expansão da rede e a reforma das lojas são feitas com base em investimentos contínuos provenientes de recursos próprios. Diferentemente do que acontece com a maioria das empresas do setor moveleiro, a Tok & Stok não fabrica nada do que vende, pois não tem fábrica própria. A maioria dos produtos (80%) é confeccionada por fornecedores (600 em todo o país). O desenho de algumas peças é desenvolvido pelos nove designers da empresa. As lojas oferecem também peças importadas, como alguns clássicos do design mundial, e também tem os direitos de comercialização no Brasil de algumas linhas de produtos estrangeiros, como a sueca Innovator, embora a parceria com designers brasileiros seja uma tradição da empresa. Somadas são 16 lojas espalhadas pelo Brasil, que recebem mensalmente a visita de 250 mil pessoas e vendem aproximadamente 400 mil produtos por mês (16 mil por dia).

Fonte: FERREIRA, Renata. Tok & Stok completa 22 anos sem concorrência. *Gazeta Mercantil*, Caderno Grande São Paulo, p. 6, 3 fev. 2000.

**6.4.2 A MISSÃO E O ALINHAMENTO**

Uma missão bem-elaborada, compartilhada e absorvida pelos dirigentes e empregados proporciona um alinhamento de propósitos, de direção, de valores e de oportunidades. Para uma empresa varejista, com muitas lojas e equipes espalhadas em várias regiões, uma boa declaração de missão estimula e assegura que a

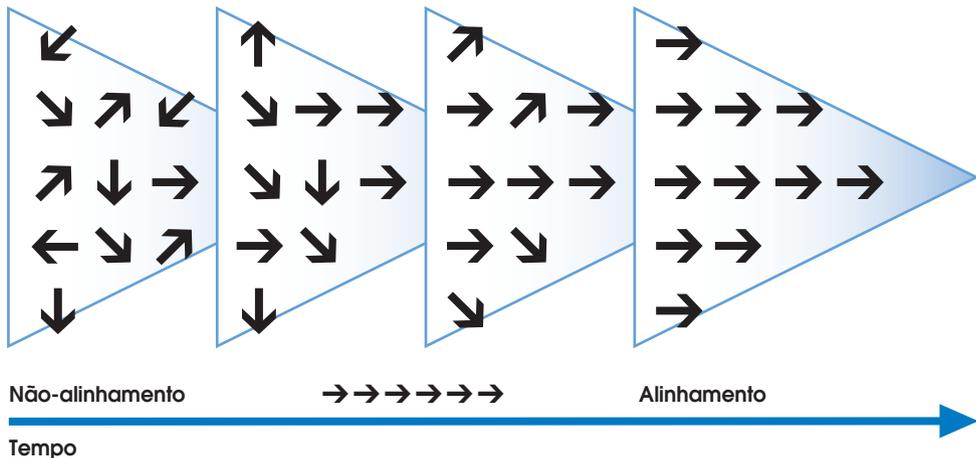
Quadro 6.5 A MISSÃO DE ALGUMAS EMPRESAS VAREJISTAS
<p><b>UNIBANCO (BRASIL)</b></p> <p>O Unibanco tem como meta permanente obter um crescimento consistente de 15% ao ano no lucro por ação e ser percebido como padrão de referência em todos os segmentos de atuação. São seus objetivos estratégicos primordiais:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ ganhar escala por meio de crescimento orgânico e de aquisições;</li> <li>◆ reduzir custos obsessivamente;</li> <li>◆ manter uma gestão diferenciada de pessoas.</li> </ul> <p>Fonte: UNIBANCO. Missão. Disponível em: &lt;<a href="http://www.unibanco.com.br/relatorioanual2001/portugues/conteudo/missao.asp#top">http://www.unibanco.com.br/relatorioanual2001/portugues/conteudo/missao.asp#top</a>&gt;.</p>
<p><b>LOJAS AMERICANAS (BRASIL)</b></p> <p>Ajudar as pessoas a melhorar continuamente a sua qualidade de vida, provendo-lhes acesso a produtos de qualidade, com o melhor atendimento e serviços, poupando-lhes tempo e dinheiro.</p> <p>Fonte: LOJAS AMERICANAS. Missão. Disponível em: &lt;<a href="http://www2.lasa.com.br/site/aempresa/visaogeraldaempresa.php?id=651">http://www2.lasa.com.br/site/aempresa/visaogeraldaempresa.php?id=651</a>&gt;.</p>
<p><b>MCDONALD'S (ESTADOS UNIDOS)</b></p> <p>Dar aos consumidores um valor superior em refeições fora de casa, oferecendo comida rápida, a custo razoavelmente baixo, de boa qualidade, em restaurantes limpos e adequados.</p>
<p><b>BOMPREGO (BRASIL)</b></p> <p>Sermos o melhor no país em distribuição de bens de consumo e de serviços. Para isso, precisamos ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Excelentes na qualidade e no atendimento aos clientes.</li> <li>◆ Éticos, justos e honestos com todas as pessoas, sem distinção.</li> <li>◆ Exigentes no respeito e na valorização dos nossos Associados.</li> <li>◆ Comprometidos com o alto padrão de retorno aos investimentos dos nossos Acionistas.</li> <li>◆ Austeros nos gastos, intolerantes com o desperdício.</li> </ul> <p>Só assim seremos duradouros e, querendo Deus, permanentes.</p> <p>Fonte: Extraído do cartão de visita dos funcionários da rede de supermercados Bompreço.</p>

sua filosofia empresarial seja praticada de forma independente, porém com consistência e uniformidade, visando atingir seus objetivos.<sup>13</sup> A Figura 6.8 retrata a evolução de uma empresa no caminho do alinhamento.

O alinhamento pode ser definido como arranjo ou posição em uma linha reta. Quando a empresa não está alinhada em torno de seus objetivos e de sua mis-

<sup>13</sup> KOTLER, 2000, p. 66.

**FIGURA 6.8** ALINHAMENTO E ELIMINAÇÃO DOS DESPERDÍCIOS.



Fonte: Conway, W. The right way to manage. The Conway Management Company, Nashua, Connecticut, United States of America, 1996. (Material didático para cursos).

são, cada dirigente procura implementar seus esforços em direções não convergentes, provocando um enorme desperdício de recursos. Nessas fases a empresa não cresce, pois cada dirigente elabora uma imagem mental diferente da de seus outros colegas.

Quando uma liderança forte consegue definir com maior clareza a missão da empresa, a equipe vai gradualmente sintonizando-se com esses objetivos, eliminando o enorme desperdício de energias que existe em situações de não alinhamento.<sup>14</sup>

## 6.5 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA NO VAREJO

A administração estratégica vai muito além de estabelecer objetivos e dar ordens atribuindo as responsabilidades pelas ações para atingi-los. Os objetivos nunca são completos para dar o direcionamento à organização em todas as situações. O ambiente de negócios muda continuamente e oportunidades e ameaças aparecem e desaparecem a todo momento.

Uma organização tem múltiplos e, por vezes, conflitantes objetivos dependendo de qual parte interessada estamos falando. Os objetivos e interesses dos funcionários são diferentes daqueles dos acionistas. Há ainda outros participantes que devem ser levados em conta, além de funcionários e acionistas. A própria comunidade onde está inserida a empresa é uma parte interessada a ser considerada. Segue daí toda a importância do tema responsabilidade social, tão relevante nos dias de hoje.

<sup>14</sup> CONWAY, W. The right way to manage. The Conway Management Company, Nashua, Connecticut, United States of America, 1996.

O processo de administração estratégica é visto hoje como um processo contínuo que ocorre durante o dia-a-dia da organização. Não é um evento, realizado durante uma semana de planejamento, do qual participam apenas os executivos mais graduados e de onde surgem as “diretrizes iluminadas” para a organização seguir e obedecer. O processo ocorre de maneira continuada na cabeça de cada gestor, nos vários níveis da organização. O grande risco é a administração deixar de ser estratégica.

Quando o gestor deixa de pensar no processo como um todo e passa apenas a reagir aos estímulos externos e internos de forma automática, estamos nessa situação de risco. O componente estratégico das ações tomadas, nesse caso, passa a ser mínimo, apenas aquele associado a coisas, como cultura, normas internas e práticas, que acabam por direcionar as respostas do gestor, mas sem qualquer processo de reflexão e análise.

No varejo, dada a característica dinâmica da atividade, essa situação não é incomum. O dia-a-dia do gestor de uma loja ou de uma categoria de produtos é tão dinâmico e atribulado que ele, realmente, raramente pára para pensar e refletir. O risco de o profissional e, por conseqüência, a organização, entrar em uma situação de administração não-estratégica é grande, o que significaria vantagem para os concorrentes.

Como implantar uma administração estratégica eficaz no varejo? Infelizmente, não há uma receita prática infalível. A melhor abordagem parece ser a combinação de ciclos mais formais de planejamento, realizados de forma simples e prática, combinados com sistemas de gestão e de recompensa que considerem os aspectos estratégicos e a visão sistêmica das atividades, evitando a avaliação e o direcionamento puramente funcionais e compartimentados. Em empresas maiores, os processos formais de planejamento podem ser mais desenvolvidos e, em empresas menores, normalmente, o processo de liderança e comunicação informal pode tomar precedência.

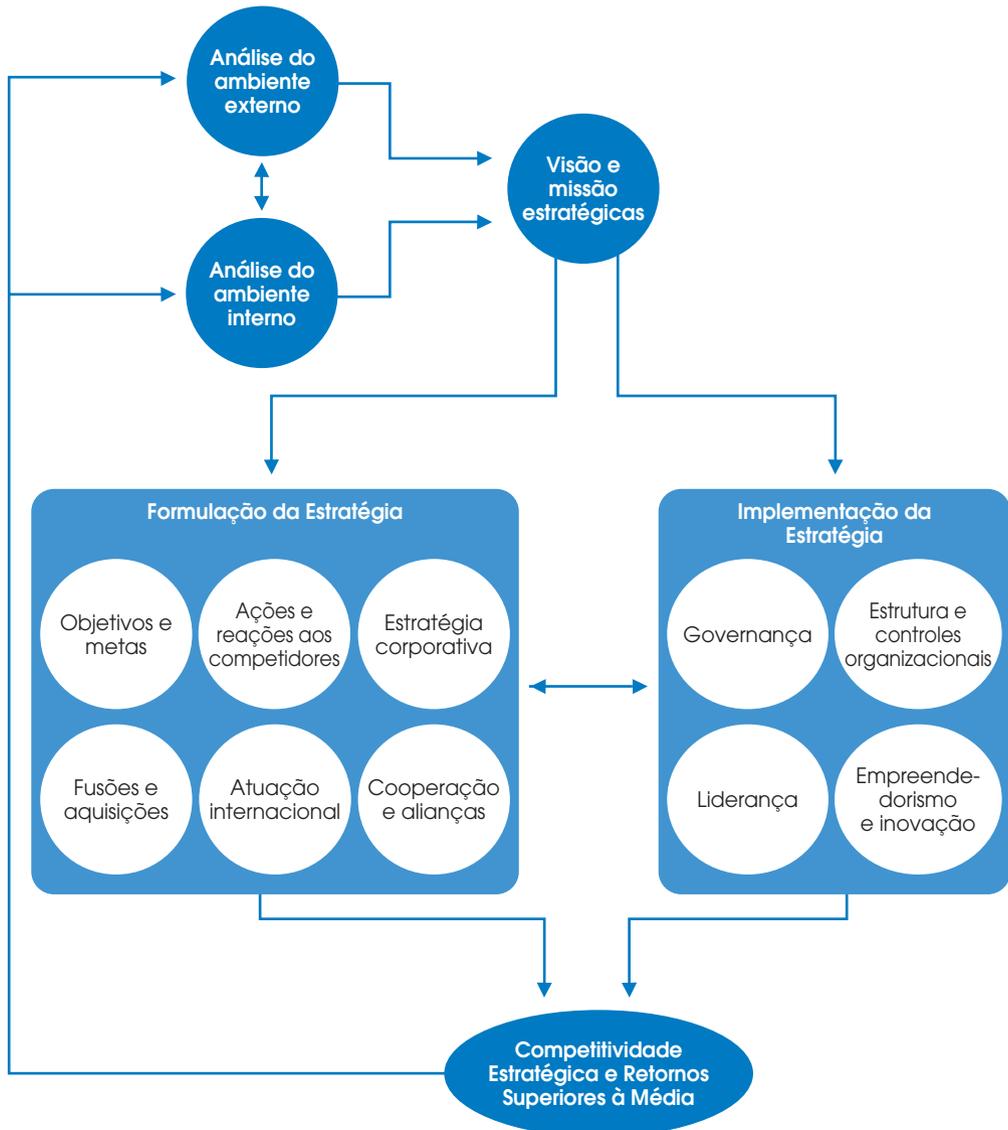
### 6.5.1 A ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA VISTA COMO UM PROCESSO

Levando em conta as restrições comentadas anteriormente, um processo de planejamento estratégico da atividade varejista pode ser muito útil ao gestor, para criar grandes diretrizes, e ser um momento de reflexão mais profunda sobre os destinos do negócio, podendo acelerar e aumentar o índice de acertos das decisões tomadas nas batalhas do dia-a-dia.

Vários esquemas podem ser concebidos para o processo de planejamento. Devemos nos lembrar que eles são construções conceituais que não representam com fidelidade os processos mentais que realmente acontecem. Um dos aspectos em que isso se manifesta é que os esquemas apresentam um fluxo seqüencial com aparência determinística, enquanto a realidade não é puramente seqüencial (os fenômenos e etapas se desenvolvem de forma interativa) e o processo não é determinístico. Muitas vezes agimos em função dos resultados. Um processo geral será apresentado na Figura 6.9.

Os processos de análise do ambiente tanto interno como externo são fundamentais e influem decisivamente na condução estratégica. A interação desses dois ambientes está na essência da estratégia e influencia a própria visão e missão da empresa. Os ambientes externo e interno, por sua vez, são influenciados pelas conseqüências das ações da empresa. A visão e missão estratégicas influenciam

## PROCESSO DE ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA.



Fonte: Adaptado de HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. Administração estratégica. São Paulo: Thomson, 2002.

a formulação da estratégia como um todo e sua implementação. Dentro da área de formulação da estratégia, vários aspectos podem ser considerados em função das características específicas da empresa.

A definição de objetivos e metas é uma explicitação objetiva dos resultados a alcançar e deve estar sempre presente. Eles constituem a essência da estratégia da

unidade de negócios e definem as principais ações que a empresa tomará para atingi-los. Uma formulação ampla da estratégia deve, contudo, compreender os outros aspectos, indicados na Figura 6.9, como as reações possíveis dos competidores, a ligação com a estratégia corporativa, as decisões sobre possíveis fusões e aquisições (fator importante e que não pode ser deixado de lado no varejo no Brasil, que está em processo de consolidação), a atuação internacional e, finalmente, as decisões estratégicas sobre alianças e cooperação. A implementação da estratégia deve estar intimamente ligada à formulação e o maior desafio está em criar estruturas e controles organizacionais que reflitam de forma fiel e coerente os objetivos e as metas, integrados pela visão e missão estratégicas.

Outros aspectos também devem ser observados para uma implementação eficaz. A estrutura de governança da empresa é um aspecto muito relevante e esta sendo frágil pode invalidar todo o processo. As empresas de varejo de controle familiar têm aqui um desafio muito grande. Uma estrutura de governança na qual o “dono” e sua família têm o poder absoluto coloca neles toda a responsabilidade pela estratégia, invalidando o processo aqui descrito. Ele se passa totalmente na “cabeça dos donos”.

A liderança, como já abordamos antes, é extremamente importante para a implementação eficaz. Nenhum sistema de controle e de metas é completo e compreende todas as situações possíveis. A liderança promove o alinhamento das pessoas e torna eficaz a ação conjunta. Por fim, a administração estratégica deve ter um componente de inovação e empreendedorismo ou passa a ser apenas uma máquina de execução.

Mesmo operações de varejo altamente rotinizadas e padronizadas como a rede McDonald’s, por exemplo, necessitam da inovação local para competir. A adaptação dos cardápios, a aceitação de pedidos especiais, o desenvolvimento de fornecedores locais foram aspectos nos quais a inovação e o empreendedorismo contribuíram para o sucesso da operação no Brasil. Uma organização que teve dificuldades iniciais quanto a esse aspecto foi a rede Wal-Mart. A gestão estratégica completa deve contemplar mecanismos de incentivo e recompensa e que facilitem a implementação das inovações de forma sistemática.

Detalhamos, a seguir, alguns dos aspectos e ferramentas mais relevantes desse processo para a atividade de varejo. Inicialmente, descrevemos a análise SWOT, uma maneira de formalizar a análise do ambiente, tanto interno como externo; em seguida, comentamos alternativas para a seleção de segmentos de mercado; finalmente, explicamos e ilustramos os diferentes objetivos de resultados adotados pelos varejistas.

## 6.5.2 ANÁLISE SWOT

A avaliação geral de pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças de um varejista chama-se análise SWOT.<sup>15</sup> Esse tipo de análise pode ser usado em vários aspectos da estratégia como visto em outros capítulos. Nesse caso, estaremos dando ênfase ao uso específico da ferramenta para a estratégia de varejo.

<sup>15</sup> SWOT representa as iniciais das seguintes palavras em inglês: Strengths (forças, pontos fortes), Weaknesses (fraquezas, pontos fracos), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças).

## Avaliação de Pontos Fortes e Fracos

As empresas devem continuamente avaliar suas próprias forças e fraquezas. O formulário para análise de pontos fortes e fracos, apresentado no Quadro 6.6, poderá ser utilizado como roteiro. Nessa avaliação, o varejista está se comparando com seus concorrentes.

Quadro 6.6 AVALIAÇÃO DOS PONTOS FORTES E FRACOS DO VAREJISTA E DOS CONCORRENTES					
FATORES DE AVALIAÇÃO	AVALIAÇÃO DOS PONTOS FORTES E FRACOS				GRAU DE IMPORTÂNCIA
	VAREJISTA	CONC. 1	CONC. 2	CONC. 3	
I. Visão do Consumidor – Satisfação com:					
1. Variedade					
2. Qualidade dos produtos					
3. Serviços					
4. Atendimento					
5. Conforto e facilidade na loja					
6. Preços					
7. Promoções					
8. Localização e acesso					
9. Simpatia e satisfação geral					
II. Avaliação Empresarial					
10. Fatia de mercado					
11. Vendas					
12. Tecnologia logística					
13. Tecnologia em marketing					
14. Localização e cobertura geográfica					
15. Recursos e/ou acesso a recursos					
16. Estabilidade financeira					
17. Índices de lucratividade					
18. Venda/m <sup>2</sup>					
19. Venda/Funcionário					

(continua)

(continuação)

Quadro 6.6 AVALIAÇÃO DOS PONTOS FORTES E FRACOS DO VAREJISTA E DOS CONCORRENTES					
FATORES DE AVALIAÇÃO	AVALIAÇÃO DOS PONTOS FORTES E FRACOS				GRAU DE IMPORTÂNCIA
	VAREJISTA	CONC. 1	CONC. 2	CONC. 3	
20. Giro de estoque					
21. GM-ROI					
III. Capacidade Gerencial					
22. Clima organizacional e motivação dos funcionários					
23. Motivação e competência dos dirigentes					
24. Liderança e capacidade empreendedora da presidência					
25. Foco no cliente e sensibilidade estratégica					
26. Foco na melhoria contínua e na eliminação de desperdícios					
++ Ponto Muito Forte    + Ponto Forte    +/- Nem Forte Nem Fraco    - Ponto Fraco    -- Ponto Muito Fraco **** Importância Muito Alta    *** Importância Alta    ** Importância Média    * Importância Baixa					

### Pontos Fortes

Os pontos fortes correspondem às vantagens competitivas que a empresa tem em relação aos concorrentes. Que pontos fortes os clientes percebem na empresa? Será o preço mais competitivo? Será o atendimento mais cordial? Serão os serviços e o conforto que a loja oferece? Será a variedade maior ou mais exclusiva? Será o número de lojas e suas boas localizações? No que realmente o varejista é melhor que a concorrência? Ou, em outras palavras, em quais áreas a empresa pode ser reconhecida como benchmark do mercado?

### Pontos Fracos

A identificação dos pontos fracos exige uma pesquisa detalhada comparativa com a concorrência e um diagnóstico corajoso da empresa, realizado com o objetivo de identificar pontos a serem melhorados sem, entretanto, estimular a rivalidade ou ressentimentos internos entre os departamentos. Os pontos fracos de um varejista correspondem aos pontos fortes de seus concorrentes. No que os concorrentes são melhores? Serão as promoções? As taxas de juro do crediário? A política de relações humanas? As instalações mais agradáveis? A comunicação visual e a departamentalização? Será a segurança no estacionamento?

## Avaliação das Oportunidades e Ameaças

### Oportunidades

As oportunidades correspondem a possibilidades de mercado em que a empresa pode auferir resultados lucrativos. Podem consistir em: novos mercados geográficos, novas linhas de produtos, novos segmentos de mercado, melhorias na atual implementação estratégica ou, também, mudanças estratégicas, com o objetivo de superar a concorrência.

As oportunidades deverão ser compatíveis com a missão e com os recursos da empresa. Quais tendências de mercado poderão favorecer o desempenho da empresa? Existem ainda segmentos de mercado mal-atendidos pelos varejistas existentes? O tamanho do mercado está crescendo? As mudanças nos hábitos da população estão beneficiando o negócio?

Em quais categorias de produto ou de serviço pode ser desenvolvido um trabalho melhor? Quais as novas categorias de produtos ou serviços que devem ser introduzidas em linha? Pode ser conseguida uma fidelidade maior dos clientes atuais? Como atrair novos clientes? Existem recursos para aproveitar essas oportunidades?

### Ameaças

As ameaças refletem as tendências ambientais que poderão comprometer o desempenho futuro de uma empresa. Será que o governo vai aumentar os juros, procurando conter a inflação e, assim, prejudicar as vendas a crédito? Será que o crescimento do comércio eletrônico virá mais rápido, a ponto de comprometer os resultados? E se novos concorrentes chegarem à cidade instalando megalojas junto à nossa unidade? Será que os novos concorrentes tirarão pessoas-chave de nossa equipe? Será que as transformações tecnológicas e as mudanças nos hábitos da população vão prejudicar o negócio? Para lidar com essas ameaças, a empresa deverá desenvolver planos de contingência, prevendo providências que deverão ser tomadas para a empresa enfrentar os novos desafios.

### 6.5.3 SELECIONANDO OS SEGMENTOS DE MERCADO

A avaliação do mercado e a análise SWOT ajudam a identificar quais segmentos de mercado oferecem as melhores oportunidades de vendas, de crescimento e de lucratividade, evitando assim que a empresa selecione mercados não atrativos. As empresas dispõem de cinco alternativas básicas para selecionar mercados-alvo, conforme ilustrado na Figura 6.10.

Essas alternativas consideram, simultaneamente, os segmentos de consumidores e as linhas de produtos oferecidos pelo varejo. Os comentários, que faremos a seguir, sobre os segmentos de mercado, são adaptações do autor, baseadas nas idéias apresentadas por Philip Kotler.<sup>16</sup>

<sup>16</sup> KOTLER, 2000, p. 274-275.

**FIGURA 6.10** OS CINCO PADRÕES DE SELEÇÃO DE SEGMENTOS DE MERCADO NO VAREJO.

Concentração em Segmento Único				Especialização Seletiva				Especialização da Linha de Produto				Especialização no Mercado				Cobertura Total do Mercado			
	M <sub>1</sub>	M <sub>2</sub>	M <sub>3</sub>		M <sub>1</sub>	M <sub>2</sub>	M <sub>3</sub>		M <sub>1</sub>	M <sub>2</sub>	M <sub>3</sub>		M <sub>1</sub>	M <sub>2</sub>	M <sub>3</sub>		M <sub>1</sub>	M <sub>2</sub>	M <sub>3</sub>
P <sub>1</sub>	■			P <sub>1</sub>		■		P <sub>1</sub>				P <sub>1</sub>	■			P <sub>1</sub>	■	■	■
P <sub>2</sub>				P <sub>2</sub>	■			P <sub>2</sub>	■	■	■	P <sub>2</sub>	■			P <sub>2</sub>	■	■	■
P <sub>3</sub>				P <sub>3</sub>			■	P <sub>3</sub>				P <sub>3</sub>	■			P <sub>3</sub>	■	■	■

P = Linhas de Produto      M = Segmentos de Mercado

Fonte: Adaptado de DERECK, F. A. Defining the business: the starting point of strategic planning. In: KOTLER, P. Marketing management. New Jersey: Prentice-Hall, 2000, p. 274.

### Concentração em Segmento Único

A empresa seleciona uma linha de produtos (como móveis de cozinha), direcionada para um segmento específico (por exemplo, domicílios de alta renda). Essa alternativa proporciona um conhecimento mais profundo das necessidades dos consumidores, porém apresenta maior risco para a empresa, já que o segmento selecionado poderá receber mais concorrentes, ou alguma modificação nas variáveis ambientais poderá tornar o mercado menos atraente.

### Especialização Seletiva

Nessa alternativa a empresa escolhe algumas linhas de produtos, destinadas a diferentes segmentos, sem necessariamente apresentar uma sinergia entre os segmentos ou linhas de produtos. Cada segmento, entretanto, deverá proporcionar resultados atraentes de vendas e lucros. A Drogeria Araújo, importante e bem-sucedida rede mineira de farmácias, oferece uma seção de produtos para animais, para o segmento de proprietários de cães e gatos, ao lado dos demais produtos de perfumaria e de medicamentos, voltados ao público em geral.

### Especialização de Linha de Produtos

Existem varejistas que concentram suas atividades em uma linha de produto, procurando atender às necessidades de muitos segmentos de consumidores. Como exemplos dessa alternativa, podem ser citadas as lojas que vendem uniformes de trabalho, para consumidores das mais variadas profissões.

### Especialização de Mercado

Aqui o varejista especializa-se em atender várias necessidades de certo segmento de consumidores, procurando servi-los com linhas de produtos diferentes. Uma

loja para mulheres obesas, por exemplo, poderá oferecer diversas linhas de confecções, incluindo roupas para festas, para trabalho, para lazer, agasalhos, roupas de praia, camisolas, lingerie etc.

## Cobertura Total de Mercado

Com essa opção, o varejista pretende atender, com várias linhas de produtos, as diversas necessidades da maioria dos segmentos de consumidores. Existem duas abordagens na cobertura total de mercado:

**Marketing não diferenciado:** quando a empresa não reconhece a existência de diferentes segmentos de consumidores e procura atendê-los com um único modelo de loja e um mesmo posicionamento de mercado. Mesmo adotando essa estratégia, a maioria dos varejistas procura fazer alguns ajustes na linha de produtos, nos preços, nas promoções e nas lojas, para melhor se adaptarem às necessidades da área de influência onde cada loja está localizada. Exemplo: Hipermercados Carrefour, Extra e Wal-Mart.

**Marketing diferenciado:** quando o varejista desenvolve um portfólio de diferentes modelos de lojas, direcionados para diferentes segmentos de mercado. Essa alternativa foi adotada pelo Grupo Pão de Açúcar. Os supermercados mais sofisticados, da marca Pão de Açúcar, atendem o segmento das classes A e B. A marca Barateiro, unidades com instalações mais simples, é direcionada para as necessidades da classe C.

A definição da estratégia de segmentação de mercado tem implicações em outras decisões estratégicas do composto varejista. O Quadro 6.7 ilustra a inter-re-

Quadro 6.7 INTER-RELAÇÕES NAS DEFINIÇÕES ESTRATÉGICAS			
ALGUMAS IMPLICAÇÕES ESTRATÉGICAS	DIFERENTES ESTRATÉGIAS DE SEGMENTOS DE MERCADO		
	CONCENTRAÇÃO EM SEGMENTO ÚNICO	ESPECIALIZAÇÃO DE LINHA DE PRODUTO	COBERTURA TOTAL DE MERCADO – NÃO DIFERENCIADA
Localização	Centros comerciais planejados ou não planejados	Centros comerciais planejados ou não planejados	Isolada
Mix de Produtos	Variedade específica para certo segmento de mercado	Variedade ampla e profunda com diferentes níveis de qualidade/preço	Variedade ampla com nível médio de qualidade/preço
Esforços Promocionais	Mala direta, outdoors	Propaganda de massa	Propaganda de massa
Política de Preços	Preços altos ou preços baixos	Preços médios a baixos	Preços baixos
Serviços	Ampla gama de serviços	Ampla gama de serviços	Pequena gama de serviços
Tamanho da Loja	Pequena	Média	Grande

lação nas definições estratégicas, em três tipos de alternativas de políticas de segmentação de mercado.

#### 6.5.4 A DEFINIÇÃO DAS METAS E DOS OBJETIVOS

Uma vez realizadas as avaliações interna (pontos fortes e fracos) e externa (oportunidades e ameaças), o varejista deverá então estabelecer os objetivos, ou seja, identificar os resultados que pretende atingir. As empresas costumam chamar metas aqueles objetivos específicos em relação à magnitude e ao período. Transformar objetivos em metas quantificáveis facilita o planejamento, a implementação e o controle da gestão.<sup>17</sup>

Em geral, as empresas procuram atingir um conjunto de objetivos, que refletem, principalmente, seu desempenho de mercado com os consumidores, como o volume de vendas, fatia de mercado e expansão, e também seu desempenho interno para os acionistas, como margens, lucros e retorno sobre o investimento. Existem ainda outros objetivos como os motivados por aspectos pessoais dos acionistas, como conquistar status, prestígio, poder, sucesso, imagem de empreendedor ou benfeitor.

##### Características de Objetivos Bem-definidos

Os objetivos e metas deverão não só ser consistentes com as prioridades e com a missão da empresa, mas também proporcionar mais direção em sua implementação. A definição clara de objetivos de desempenho possibilita o desenvolvimento de estratégias para permitir que a missão seja transformada em ação, bem como fornece um padrão para que a empresa possa medir e avaliar seus resultados. Existem objetivos de longo e de curto prazos. Os objetivos de longo prazo são estabelecidos para horizontes de cinco a dez anos. Os de curto prazo são mais detalhados e determinados para um a dois anos. Kotler<sup>18</sup> identifica quatro características que estão presentes em objetivos bem-definidos:

- os objetivos devem ser ordenados hierarquicamente do mais para o menos importante. Assim, por exemplo, se o mais importante for o lucro final, esse objetivo poderá ser obtido com o aumento das vendas ou das margens ou com a diminuição dos custos. Da mesma forma, definem-se, inicialmente, os objetivos gerais para a empresa e, depois, se detalha por lojas ou por departamentos e categorias;
- os objetivos devem ser enunciados de forma precisa e quantitativa. Por exemplo, os objetivos de “aumentar as vendas” e “expandir as novas unidades em 2002” ficam mais bem-definidos como “aumentar as vendas em 50%, no período entre 2000 e 2002” e “construir cinco novas unidades,

<sup>17</sup> KOTLER,, 2000, p. 79.

<sup>18</sup> Idem, p. 79-80.

sendo três nas regiões de Belo Horizonte e duas no interior do Estado de Minas Gerais, em 2002”;

- as metas devem surgir de análises de oportunidades e não apenas a partir de otimismo sem fundamento. Elas devem ser realistas, porém devem também incorporar desafios que estimulem a melhoria contínua e o aumento da competitividade;
- os objetivos devem ser consistentes e compatíveis. Na definição dos objetivos, existem muitas alternativas que não são compatíveis entre si e, portanto, exigem a seleção de uma estratégia de marketing diferente. Para uma unidade de negócio varejista, por exemplo, o objetivo de conquistar uma grande fatia de mercado na classe baixa poderá implicar abrir mão do mercado da classe média e alta. Alguns outros exemplos de objetivos incompatíveis são: maximizar vendas e maximizar margens ao mesmo tempo, crescimento rápido e risco baixo, ampliar fatia em uma região e expandir a cobertura geográfica.

Os varejistas devem também procurar desenvolver objetivos que estejam equilibrados, especialmente quanto àqueles de mercado e os de lucratividade. O objetivo, por exemplo, de reduzir a falta de mercadorias (para melhor satisfazer os clientes e dessa forma conquistar maior fatia de mercado) pode ser facilmente alcançado pelo aumento dos níveis de estoques, o que prejudicaria os resultados financeiros e de lucratividade da empresa. Para assegurar a melhoria dos processos logísticos, a meta da diminuição de faltas deveria ser equilibrada com o objetivo de maior rapidez no giro de estoque. Deve-se procurar equilibrar objetivos de curto prazo com os de longo prazo. A melhoria da rentabilidade no curto prazo não deveria, por exemplo, ser alcançada pela redução dos serviços oferecidos que viesse a provocar impactos negativos na imagem, nas vendas e no resultados de longo prazo.

### Objetivos no Varejo

Em comparação com outros negócios, ainda é relativamente fácil começar uma operação de varejo. Essa facilidade estimula novos empreendedores a continuamente entrarem no mercado. Em consequência dessa competição ampliada, os níveis de lucro tendem a se deteriorar. É aconselhável, portanto, que os varejistas procurem estabelecer objetivos elevados, pois a concorrência é extremamente intensa no varejo. Assim, se os seus resultados planejados não forem conseguidos, ao menos o varejista tem uma possibilidade de conseguir resultados operacionais médios.<sup>19</sup> O varejista que busca somente resultados médios encontrar-se-á frequentemente com um desempenho financeiro próximo do insatisfatório. A seguir, são comentados alguns exemplos de objetivos muito utilizados no varejo:

<sup>19</sup> DUNNE, P.; LUSCH, R. F. Retailing. 3. ed. United States of America: The Dryden Press, 1999, p. 56-57.

### Vendas

Os objetivos de vendas são, em geral, expressos em unidades monetárias. Para alguns varejistas que pretendem se expandir rapidamente, o objetivo de vendas é expresso como um certo aumento porcentual (por exemplo, 20%) para um determinado período (por exemplo, o ano seguinte). O aumento do volume de vendas é um objetivo que pode ser conseguido ou pela adição de novas lojas ou pelo aumento das vendas nas lojas existentes. Como muitos outros objetivos de desempenho, as vendas são detalhadas no nível operacional (para diferentes lojas) e no nível departamental (para diferentes departamentos e categorias). Em decorrência da inflação, o acompanhamento das vendas expressas em unidades monetárias exige que os valores sejam ajustados por índices de deflação.

### Número de Clientes

Esse objetivo influencia diretamente o volume de vendas da loja. Para aumentar o número de clientes que visitam a loja em um certo período (por exemplo, o mês), os varejistas ampliam seus esforços de propaganda e de promoções de vendas.

### Vendas Médias por Tíquete

Aumentar a quantidade total gasta por cliente durante uma visita é um objetivo que influencia diretamente o volume total de vendas da empresa. Um trabalho eficiente no gerenciamento de categorias vai ajudar a aumentar as vendas médias por tíquete.

### Fidelidade do Consumidor

Muitos clientes fazem compras em várias lojas concorrentes. Conquistar a fidelidade do cliente e conseguir 100% de sua preferência é um objetivo que ajudará no aumento das vendas. Para isso, a loja deverá conseguir que seus clientes tenham alto grau de satisfação.

### Expansão do Número de Lojas

O objetivo sobre número de novas lojas é aquele bastante utilizado no varejo. Muitas empresas anunciam seus planos de expansão indicando o número de lojas (por exemplo, dez unidades) que serão abertas no próximo ano.

### Fatia de Mercado

A fatia de mercado (por exemplo, 20%) é o indicador mais usado para expressar a posição competitiva, pois mostra a participação da empresa no tamanho geral do mercado. É calculada dividindo as vendas totais de um varejista em uma região pelas vendas totais do mercado para uma categoria definida de negócio ou de linha de produto. O aumento da fatia de mercado é mais significativo que o aumento das vendas, pois indica que a empresa teve desempenho superior ao de seus concorrentes.

### Satisfação dos Clientes

A satisfação dos clientes (por exemplo, acima de 90% de clientes satisfeitos) é um objetivo que muitas empresas começam a perseguir. O aumento da satisfação, ou sua diminuição, poderá repetidamente sinalizar oportunidades ou ameaças para o varejista.

### Posicionamento Competitivo

Algumas empresas assumem um posicionamento competitivo, às vezes, de liderança em preço baixo, que se transforma em objetivo (por exemplo, preço 1% abaixo do concorrente mais barato).

### Margem Bruta (%)

O percentual de margem bruta (por exemplo, 22%) reflete o posicionamento competitivo de preço que a empresa pretende estabelecer no mercado.

### Lucro Operacional após o IR (%)

O percentual de lucro operacional indica se a organização conseguiu operar produtiva e lucrativamente. Por meio desse objetivo financeiro, os acionistas avaliam o desempenho da organização.

### ROI<sup>20</sup>

Sinaliza a atratividade da empresa para o acionista e representa a relação entre o lucro do período e o valor total da empresa investido em terreno, construção e equipamentos. Se uma empresa tem investimentos de R\$ 10 milhões, vendas anuais de R\$ 80 milhões e lucro anual de R\$ 2 milhões, o ROI é de 20% ao ano, ou seja, equivale a um prazo de retorno do investimento em cinco anos.

### Giro de Estoque

É um indicador de produtividade e eficiência na gestão das compras. O giro de estoque (24 vezes ao ano ou a cada 15 dias) reflete a relação entre a venda anual (R\$ 48 milhões) e o valor médio do estoque (R\$ 2 milhões). O objetivo dos varejistas ao longo das décadas tem sido diminuir o investimento em estoque e, desse modo, liberar esse capital para a expansão da empresa.

### GM-ROI<sup>21</sup>

É um indicador de desempenho muito completo e engloba aspectos do ROI e do giro de estoque. O GM-ROI de quatro vezes ao ano, ou a cada 90 dias, reflete uma

<sup>20</sup> ROI: sigla da expressão em inglês Return on Investment (retorno sobre o investimento).

<sup>21</sup> GM-ROI: sigla da expressão em inglês Gross Margin – Return on Investment (retorno da margem bruta sobre o investimento em estoques).

empresa com vendas anuais de R\$ 48 milhões, que conseguiu um lucro bruto de R\$ 8 milhões e um valor médio de estoque de R\$ 2 milhões.

Indicadores de eficiência e produtividade

A empresa deverá também estabelecer objetivos que reflitam indicadores de eficiência e produtividade, como:

**Vendas/m<sup>2</sup>:** é um indicador da produtividade por espaço, pois mostra a capacidade de que cada m<sup>2</sup> tem para atrair clientes. Além da venda/m<sup>2</sup>, pode-se também utilizar outros indicadores de produtividade por espaço, tais como: venda/metro linear de prateleira e lucro bruto em R\$/m<sup>2</sup>.

**Vendas/funcionário e porcentual de despesas de pessoal sobre vendas:** são objetivos de produtividade do trabalho. Depois do custo da mercadoria vendida, o custo do pessoal é a maior despesa da empresa e, portanto, sua melhoria provoca grande impacto na sua lucratividade.

**Porcentual de demarcações sobre vendas:** reflete o acerto nas decisões de composição da linha de produtos e nas decisões de quantidade comprada. Índices altos de demarcações sobre as vendas demonstram erros nas compras, forçando que os produtos sejam vendidos com margens sacrificadas.

**Rotatividade de pessoal:** a diminuição dos índices de rotatividade de pessoal deve ser um objetivo a ser perseguido. Equipes mais estáveis proporcionam melhor atendimento ao cliente, maior produtividade e menores custos de recrutamento e treinamento. Para conseguir reduzir seus índices de rotatividade a empresa deverá melhorar seus procedimentos de recrutamento, seleção e treinamento e aprimorar as técnicas de chefia.

**Porcentual de produtos em falta:** consiste em enorme desperdício de vendas e compromete a satisfação dos clientes. Os varejistas precisam estar mais conscientes da gravidade dessas ocorrências. Toda vez que um item, que faz parte da linha de produtos, está faltando, o varejista está implicitamente convidando o cliente a visitar e fazer compras nos concorrentes.

## BIBLIOGRAFIA

- BARNEY, J. B.; ARIKAN, A. M. The resource-based view: origins and implications. In: HITT, M. A.; FREEMAN, R. E.; HARRISON, J. S. (Ed). The Blackwell handbook of strategic management. Oxford: Blackwell Publishers Ltd., 2001.
- BARNEY, J. Gaining and sustaining competitive advantage. 2. ed. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 2002.
- CONWAY, W. The right way to manage. The Conway Management Company, Nashua, Connecticut, United States of America, 1996.
- COVEY, S. Os 7 hábitos das pessoas muito eficazes. 20. ed. São Paulo: Best-Seller, 1989.



- DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, v. 35, n. 12, p. 1504-1511, 1989.
- DUNNE, P.; LUSCH, R. F. *Retailing*. 3. ed. United States of America: The Dryden Press, 1999.
- FINE, C. F. *Mercados em evolução contínua*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. *Administração estratégica*. São Paulo: Thomson, 2002.
- KOTLER, P. *Marketing management*. New Jersey: Prentice-Hall, 2000.
- LIEBERMAN, M. B. The learning curve, diffusion and competitive strategy. *Strategic Management Journal*, v. 8, n. 5, p. 441-452, 1987.
- LOJAS AMERICANAS. Missão. Disponível em: <<http://www2.lasa.com.br/site/aempresa/visaogeraldaempresa.php?id=651>>.
- MASON, J. B.; MAYER, M. L.; WILKINSON, J. B. *Modern retailing: theory and practice*. 6. ed. United States of America: Irwin, 1993.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *O processo da estratégia*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- PORTER, M. E. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York/London: Free Press/Collier Macmillan, 1985.
- TOMPSON JR., A. A.; STRICKLAND III, A. J. *Strategic management: text and cases*. 12. ed. Boston: McGraw-Hill-Irwin, 2001.
- UNIBANCO. Missão. Disponível em: <<http://www.unibanco.com.br/relatorio-anual2001/portugues/conteudo/missao.asp#top>>.
- WALTON, S.; HUEY, J. *Sam Walton: Made in America – my story*. New York: Bantam Books, 1993.



# ESTRATÉGIA DE LOGÍSTICA PARA MARKETING

CLAUDE MACHLINE

## VISÃO GERAL DO CAPÍTULO



Neste capítulo, veremos que a estratégia de logística abrange a localização e operação de depósitos e de centros de distribuição, a atuação da frota de transporte, a gestão de estoques, a informatização e comunicação entre esses setores e a administração geral do sistema. Realçaremos a importância de entrosar a estratégia de logística com a estratégia geral da empresa. Veremos, também, que o plano estratégico determina as diretrizes que orientarão essas funções e que o plano de ação de logística define o cronograma e o orçamento das medidas a serem implantadas. Daremos, ainda, ênfase a metodologias de tomada racional de decisão para escolha entre alternativas e análise da viabilidade de propostas de melhoria, baseadas nos custos das atividades.

## OBJETIVOS DO CAPÍTULO



Depois de concluir este capítulo, você será capaz de:

- 1 Elaborar um plano estratégico de logística.
- 2 Preparar o plano de ação de logística.
- 3 Fazer a ligação entre o plano estratégico de logística e o plano estratégico da empresa.
- 4 Identificar os principais erros a evitar em um plano estratégico de logística.
- 5 Aplicar métodos racionais de tomada de decisão nas estratégias de localização de depósitos, seleção de equipamentos de transporte e gestão de estoques.

## 7.1 INTRODUÇÃO

A relevância do tema deste capítulo pode ser imediatamente entendida vendo o que ocorre na ausência de estratégia de logística, como no caso das primeiras empresas de comércio eletrônico, que vendiam diretamente ao consumidor (B2C – Business to Consumer), na última década do século XX. As empresas do setor recém-criado prometiam a entrega das mercadorias, vendidas pela Internet, em dois dias. Não conseguiam cumprir a promessa, porque não tinham estoques suficientes nem infra-estrutura adequada de entrega. Esses tópicos tinham sido negligenciados pelas empresas, que não os consideravam estrategicamente importantes. Como resultado, sofreram grandes prejuízos ou mesmo encerraram suas atividades. Aprendeu-se que a tecnologia de informática não era suficiente para proporcionar a entrega rápida: venda eletrônica, sem estrutura física, não assegura a obtenção de entrega imediata nem a satisfação do cliente.

A estratégia de logística está intimamente ligada à estratégia de marketing. As empresas courier baseiam toda sua estratégia competitiva na excelência da operação logística. Elas vendem rapidez e pontualidade no prazo prometido de entrega. A Federal Express garante a entrega de qualquer colis enviado de um ponto a outro do território norte-americano em 24 horas – atualmente, em 16 horas – e cumpre a promessa. A façanha é obtida por meio de rastreamento contínuo da parcel no seu trajeto e do emprego de aeronaves próprias. No Brasil, as empresas courier obtêm resultados semelhantes, apesar das dificuldades maiores no trânsito das metrópoles. O marketing, aqui, se identifica com a logística; é a própria logística.

## 7.2 ESTRATÉGIA DE LOGÍSTICA: CONCEITOS GERAIS

### 7.2.1 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E ESTRATÉGIA LOGÍSTICA

Quando se fala de estratégia, as pessoas, em sua maioria, entendem se tratar de estratégia mercadológica e consideram que a estratégia se esgote no marketing, sendo o restante – produção, finanças, logística – mera consequência. De fato, as decisões fundamentais que orientam as ações da empresa originam-se no mercado, nas necessidades do consumidor, mas decisões de igual importância estratégica têm de ser tomadas nas outras áreas da empresa e, por vezes, levam precedência, no tempo, e predominância, na relevância, sobre a estratégia mercadológica.

O Quadro 7.1 mostra sinteticamente as principais funções estratégicas de uma empresa, agrupadas em seis grandes áreas:

- 1 estratégia geral;
- 2 mercadologia;
- 3 finanças;

- 4 logística;
- 5 produção;
- 6 recursos humanos.

Quadro 7.1 FUNÇÕES ESTRATÉGICAS DA EMPRESA AGRUPADAS EM SEIS GRANDES ÁREAS				
1. ESTRATÉGIA GERAL				
DECISÕES DE NÍVEL SOCIETÁRIO: FUSÃO, CISÃO, AQUISIÇÃO, RELAÇÕES POLÍTICAS, ALOCAÇÃO DE RECURSOS				
2. MERCADOLOGIA	3. FINANÇAS	4. LOGÍSTICA	5. PRODUÇÃO	6. RECURSOS HUMANOS
Previsão de Demanda	Contabilidade	Localização	Tecnologia	Conhecimento
Pesquisa de Mercado	Contabilidade de Custos	Instalações	Pesquisa	Recrutamento
Vendas	Legislação Fiscal	Estoques	Desenvolvimento	Seleção
Distribuição	Orçamentação	Compras	Engenharia	Treinamento
Crédito	Recursos Financeiros	Transporte	Fabricação	Remuneração
Relação com Clientes	Análise de Investimentos		Operações	Sindicatos
Serviço Pós-venda	Informática		Ecologia	
Relações Públicas	Relação com Acionistas		Qualidade	

A Figura 7.1 mostra a seqüência mais comum de desenvolvimento do plano estratégico de uma empresa, iniciando-se com estratégia geral e mercadologia, prosseguindo com finanças, logística e produção e culminando com a área de recursos humanos.

Considere-se, por exemplo, que uma montadora automobilística multinacional resolva afirmar sua presença em novos mercados, que lhe parecem promissores, para a venda de certos modelos de veículos automotivos. As pesquisas de

FIGURA 7.1 SEQÜÊNCIA MAIS COMUM DE DESENVOLVIMENTO DO PLANO ESTRATÉGICO.



mercado apontam a América Latina, mais especificamente o Brasil, como o país de maior potencial. Negociações com Estados e municípios, à procura da maximização de incentivos fiscais e de empréstimos governamentais, fazem recair a escolha final no Estado de São Paulo, no município de Campinas. A isenção de impostos estaduais e municipais, a concessão de empréstimos e de participação governamentais e a doação de terreno e de infra-estrutura foram as mais generosas que a diretoria financeira poderia esperar. A área logística endossa a escolha do local, por se tratar de cidade bem servida de estradas e de ferrovias, próxima a fornecedores e clientes, o que permitirá facilitar os transportes e minimizar os estoques de componentes e de produtos acabados. As decisões estratégicas de produção vêm em seguida: instalações fabris adequadas, equipamentos e máquinas. Por último, encaram-se os problemas estratégicos dos recursos humanos, sobretudo os relativos a salários e a sindicatos.

Outro exemplo, com seqüenciamento semelhante das estratégias, é o clássico caso do modelo T da Ford Motor Co. Nos primeiros anos do século XX, Henry Ford I acariciou um sonho inédito: criar um mercado de massa para um produto antes exclusivo, o automóvel, que custava US\$ 5 mil da época. A idéia básica foi a de “colocar a América sobre rodas”, vender um carro para pequenos fazendeiros e operários, ao preço de mil dólares. Para viabilizar a idéia, o produto teria de ter as seguintes características básicas (features): ser simples, robusto e padronizado. Não se dispondo de fundos ilimitados, a estratégia logística consistiu em contratar o fornecimento de peças de terceiros (posteriormente, em vista de defeitos excessivos nos componentes, a Ford resolveu verticalizar toda a produção, do minério até o produto final). A estratégia de produção, em decorrência das decisões anteriores, traduziu-se na notável inovação, que foi a linha móvel de montagem, aperfeiçoada por volta de 1912. A estratégia de relações humanas foi conseqüência dos imperativos ditados pela linha de montagem e pela necessidade de minimizar os custos: economia de movimentos, redução de tempos, decomposição das tarefas, especialização no trabalho. O trabalhador era selecionado e supervisionado em função das operações repetitivas e monótonas que tinha de executar (os conflitos com os sindicatos levaram mais tarde à alteração da política de recursos humanos, dando origem a uma estratégia bem diferente nas relações humanas com os empregados).

A gênese do célebre “carro do povo”, ou Volkswagen, na Alemanha, na década de 1930, espelhou-se em um seqüenciamento de estratégias semelhante às do modelo T. A idéia primeira era o desenvolvimento de um veículo popular, para uma família típica, que comportasse dois adultos nos assentos dianteiros e duas crianças no banco traseiro e cujo preço de venda seria de apenas mil marcos alemães. A partir desses pressupostos, nasceu o bem-sucedido Fusca.

Em muitas empresas japonesas, a primazia mercadológica da qualidade, aliada a restrições financeiras, determinou um seqüenciamento estratégico similar ao descrito, originando uma das estratégias logísticas mais imitadas. É o sistema Just in Time (JIT), elaborado por Toichi Ohno, diretor da Toyota Motor Co. O sistema JIT, que consiste em eliminar completamente os estoques, foi puro fruto da falta de numerário da empresa japonesa, após a destruição do país na Se-

gunda Guerra Mundial. “Simplesmente”, conta Ohno, “não havia recursos para manter os dois meses de estoques de componentes que eram tradicionais nas montadoras. A premência financeira ditou toda a estratégia logística, produtiva e mercadológica da companhia”. Como a produção sem estoque pressupõe qualidade perfeita por parte dos fornecedores, foi necessário desenvolver sistemas de gestão de qualidade que assegurassem remessas de peças contendo, no máximo, 50 partes defeituosas em um milhão de unidades. A eliminação dos estoques levou ao desenvolvimento de um número considerável de novas técnicas produtivas, das quais o conjunto constitui o Sistema Toyota de Produção: só produzir quando houver encomenda (técnica pull = puxar), ajuste rápido de máquinas, células de produção, manutenção executada pelos operários e polivalência da mão-de-obra. A estratégia logística exigiu que as fábricas dos fornecedores de peças se situassem nas proximidades da montadora, em um raio de cerca de 50 km. Essa especificação chama-se follow sourcing, ou seja, “a fonte (de suprimento) segue (o cliente)”.

### 7.2.2 OBJETIVO DA ESTRATÉGIA DE LOGÍSTICA

Uma estratégia é um conjunto de ações planejadas para a obtenção de objetivos determinados, tais como ingressar em novos mercados, aumentar a fatia de mercado e incrementar os lucros.

A estratégia logística é o conjunto de planos destinados a assegurar que os produtos da empresa sejam entregues aos clientes na qualidade e na quantidade certas, no local correto, no prazo estipulado, ao menor custo possível.

As funções estratégicas exercidas pela área de logística são:

- 1 Estratégia geral de logística: decisões estratégicas nessa área são relativas ao grau de centralização de funções, ao uso de terceirização, ao emprego de automação e a outras decisões de cunho geral, sempre com o objetivo de reduzir os custos totais ou aumentar os lucros.
- 2 Localização de instalações logísticas: decisões sobre localização de depósitos, armazéns e centros de distribuição, além de arranjo físico (layout) das instalações.
- 3 Meios de transporte: escolha de meios de transporte (ferroviário, rodoviário, hidroviário, aéreo), bem como escolha de empresas de transporte e agentes logísticos.
- 4 Gestão de estoques e suprimentos: escolha do sistema de reposição de estoques, do nível de estoques, do programa de informática de estoques; escolha do sistema de suprimentos (compras); estratégia de suprimentos.
- 5 Informação e comunicação estratégicas: montagem do sistema de informações gerenciais e de um sistema integrado de comunicação.

- 6 **Administração:** reformulação dos processos operacionais, análise dos custos logísticos, análise das informações gerenciais, controle e correção de desvios, melhoria do atendimento.

A Figura 7.2 representa cinco das seis áreas de atuação da logística, sob a forma de um pentágono, do qual o centro é ocupado pela sexta. A idéia dessa representação é deixar claro que o esforço do gerente de logística, para melhorar os resultados logísticos, pode-se manifestar em qualquer um dos cinco vértices do polígono. A opção de trocar um desses focos de melhoria por outro constitui o trade-off da logística.

**FIGURA 7.2** CINCO FOCOS DE ALTERNATIVAS DE MELHORIAS LOGÍSTICAS (TRADE-OFF DA LOGÍSTICA)



Exemplificando, suponhamos que a empresa, para aumentar seus lucros, resolva proporcionar melhor serviço aos seus clientes, com entregas mais pontuais e frequentes. Ela tem cinco alternativas para atingir esse objetivo estratégico:

- a. aumentar o número de depósitos e centros de distribuição;
- b. valer-se de maior número de veículos de entrega;
- c. elevar o nível dos estoques;
- d. melhorar o sistema de comunicação com os clientes;
- e. explorar a possibilidade de efetuar melhorias administrativas.

A tomada racional de decisão consiste em examinar os cinco campos de possibilidades e escolher a alternativa que melhor contribui para o objetivo estratégico: em geral, a de custo total mínimo ou de lucro máximo. As alternativas a, b e c envolvem, via de regra, maior imobilização de capital que as alternativas d e e, que

poderão produzir resultados promissores com menores investimentos e riscos. A melhoria da informação e da comunicação entre os setores da empresa pode ser obtida a baixo custo e com resultados decisivos.<sup>1</sup> A eliminação de instâncias burocráticas, racionalização de procedimentos, revisão dos métodos de trabalho também resultam em melhorias obtidas com custos modestos ou insignificantes.

Para ilustrar o significado dos custos logísticos e da estratégia de trade-off, considere-se o típico exemplo de uma indústria cujos produtos são distribuídos em todo o território nacional. A empresa mantém estoques de um mês de matérias-primas e de um mês de produtos acabados. Tomando-se por base R\$ 100,00 de faturamento mensal líquido (eliminando os impostos), os custos e as despesas relevantes, com destaque para os relativos à logística, são mostrados na Tabela 7.1.

**TABELA 7.1** CUSTOS E DESPESAS DE UMA FÁBRICA TÍPICA, DESTACANDO-SE OS RELATIVOS À LOGÍSTICA.

DESPESAS DE LOGÍSTICA MENSAIS	ITENS DE CUSTOS E DESPESAS %/R\$	CUSTOS E DESPESAS DE LOGÍSTICA %/R\$
■ Matérias-primas (excluído frete)	38,4	–
■ Frete das matérias-primas	1,6	1,6
■ Despesa financeira mensal de manutenção do estoque de matérias-primas (juros e seguros)	0,9	0,9
■ Custos físicos de manutenção do estoque de matérias-primas	0,5	0,5
■ Salários e encargos da mão-de-obra fabril	10,0	–
■ Encargos da fábrica	10,0	–
■ Despesa financeira mensal de manutenção do estoque de produtos acabados	1,8	1,8
■ Custos físicos de manutenção do estoque de produtos acabados	0,9	0,9
■ Fretes, expedição e outras despesas logísticas de distribuição	2,0	2,0
■ Outras despesas comerciais	8,0	–
■ Administração de compras e suprimentos	0,6	0,6
■ Informática da logística	0,2	0,2
■ Outras despesas administrativas	5,2	–
■ Outras despesas financeiras	0,9	–
■ Impostos próprios, tributos e contribuições (PIS, Cofins, IR)	14,0	–

<sup>1</sup> FORRESTER, J. W. Industrial dynamics. Boston: MIT Press, 1961.

A Figura 7.3 mostra a incidência dos diversos custos e despesas no faturamento líquido, isolando-se dos demais os da função logística, que representam 8,5% do total.

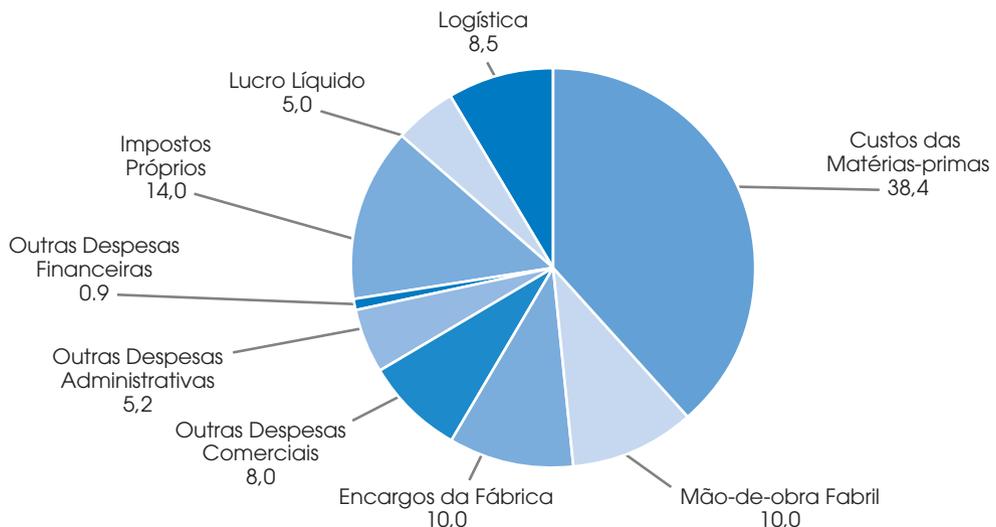
Reagrupando os custos e despesas de logística em seus componentes básicos, vem a distribuição seguinte:

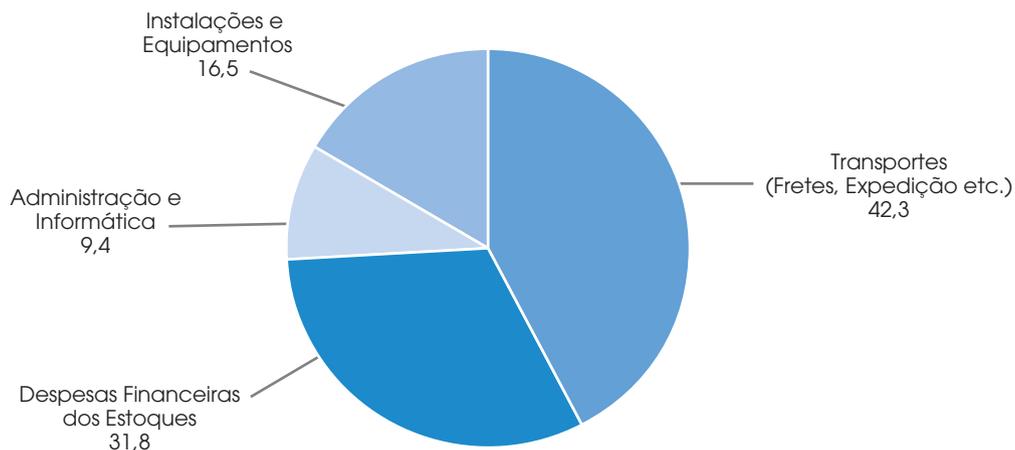
COMPONENTES DE CUSTOS E DESPESAS			%	R\$
■ Instalações e equipamentos	0,9 + 0,5	=	1,4	16,5
■ Transportes (fretes, expedição etc.)	1,6 + 2,0	=	3,6	42,3
■ Despesas financeiras dos estoques	0,9 + 1,8	=	2,7	31,8
■ Administração e informática	0,6 + 0,2	=	0,8	9,4
			<u>8,5</u>	<u>100,0</u>

A Figura 7.4 representa as fatias que cabem aos quatro componentes de custos e despesas nos dispêndios logísticos totais. A figura mostra que as oportunidades mais significativas de redução de custos se situam nos transportes e nos estoques. Embora o investimento inicial em instalações e equipamentos possa ser considerável, a depreciação, efetuada em dez anos, torna o custo mensal desses itens modesto. A administração e a informática, que abrangem o planejamento, o controle e a tomada de decisões custam pouco em comparação com os demais custos e despesas da logística.

Cada empresa deveria elaborar sua própria composição de custos logísticos, a qual, conforme o setor, poderá diferir do exemplo hipotético aqui mostrado.

FIGURA 7.3 COMPOSIÇÃO DE CUSTOS E DESPESAS, FOCALIZANDO A LOGÍSTICA.



**FIGURA 7.4** COMPOSIÇÃO DOS CUSTOS E DESPESAS LOGÍSTICAS.

### 7.2.3 AMPLIAÇÃO DO CONCEITO DE LOGÍSTICA

Até agora, abordamos o conceito de logística focalizando-se uma empresa. Convém lembrar que, mesmo dentro de uma empresa, existem quatro campos de atuação para a logística:<sup>2</sup>

- a logística de entrada (inbound logistics), relativa ao suprimento de insumos;
- a logística interna (materials handling), que se refere à movimentação de materiais dentro da empresa, loja, hospital ou fábrica;
- a logística de saída (outbound logistics), correspondente à distribuição dos produtos acabados;
- a logística reversa, que cobre o movimento, em contracorrente, dos refugos, retalhos, aparas, devoluções e materiais recicláveis.

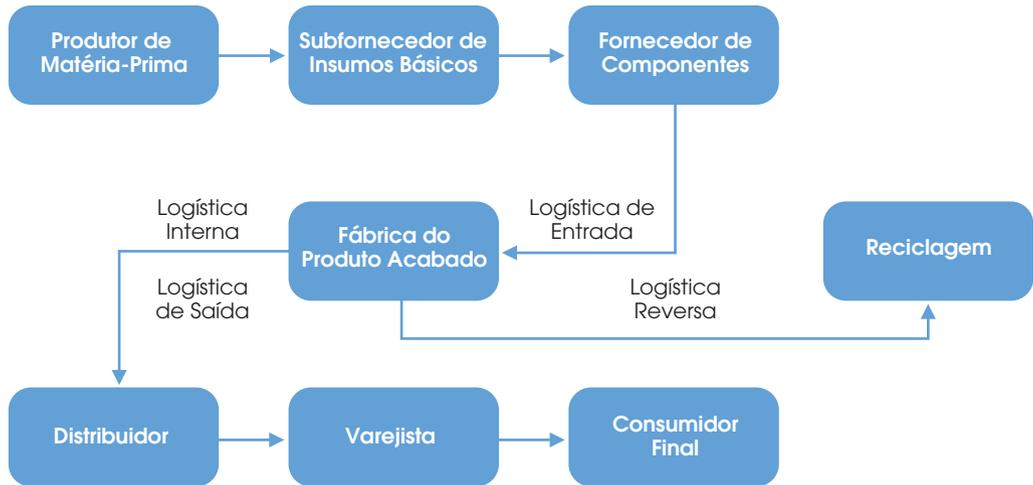
A estratégia logística deveria integrar essas quatro divisões da logística para otimizar os resultados totais.

Uma visão mais ampla está contida na expressão cadeia de suprimentos (supply chain). Enquanto a logística focaliza a empresa, o conceito de cadeia de suprimentos engloba todas as empresas que, encadeadas, formam a corrente de fornecimento de insumos, a montante da empresa, e a corrente de escoamento dos produtos acabados, a jusante, conforme se pode visualizar na Figura 7.5.

Para assegurar a satisfação do consumidor final e dos membros da cadeia de suprimentos, é necessário que os elementos ajam em conjunto. O conceito de

<sup>2</sup> MACHLINE, C. Análise de investimentos. In: MACHLINE, C. et al. Manual de administração da produção. 8. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1986. Cap. 3

FIGURA 7.5 CADEIA DE SUPRIMENTOS.



coordenação e cooperação dos elos da cadeia tem sido denominado Efficient Consumer Response (ECR).<sup>3</sup> Nessa altura, está-se falando de uma superestratégia, que envolve muitas empresas, e as implicações têm impacto no transporte, nas embalagens, nos estoques, no marketing e na informática.

A procura incessante de oportunidades de redução de custos logísticos levou as empresas, mesmo as concorrentes, a cooperar entre si, a fim de incorporar economias de escala no transporte. Além da integração longitudinal, efetuada ao longo da cadeia de suprimentos, uma nova estratégia promoveu uma integração transversal entre empresas semelhantes, uma cooperação entre competidores, criando um cluster logístico, uma aglomeração de esforços destinada a transformar um frágil fio logístico em uma corrente reforçada.

Iniciativas dessa natureza incluem a formação de pólos industriais (clusters) exportadores. Por exemplo, várias pequenas empresas de produtos cerâmicos “rivais” uniram esforços, no Estado de São Paulo, para obter economias de escala em logística, tecnologia, pesquisa, controle de qualidade, informática e compras. Projetos idênticos ocorreram nos setores de móveis, confecções, calçados, artesanato, brinquedos, bijuterias, jóias e outros segmentos nos quais uma pequena empresa isolada teria dificuldades em superar as barreiras da exportação.

Em diversas cidades do País, as transportadoras locais deixaram de disputar as cargas e agora se unem para racionalizar as viagens, incluindo as de retorno, beneficiando a todos os associados e reduzindo os preços de afretamento.

A Federação Brasileira das Associações de Bancos (Febraban) efetua o transporte consolidado dos malotes de todos os bancos, obtendo assim substanciais

<sup>3</sup> MACHLINE, C. Logística. In: DIAS, Sergio R. (Coord.). Gestão de marketing. São Paulo: Saraiva, 2003. Cap. 8.

economias e redução do prazo de entrega em relação ao sistema anterior, no qual cada banco montava seu esquema individual de transporte de malotes.

A coleta de pequenas remessas diárias de diversos fornecedores de autopeças por um mesmo veículo, à semelhança do que ocorre com a coleta de leite nas fazendas, é uma realidade há décadas no Japão e em outros países. Esse método, o milk run, permite efetuar o transporte econômico de pequenas cargas individuais, consolidando-as em um único veículo, por um frete razoável, viabilizando o sistema Just-in-Time.

O uso, por uma empresa, de um eficiente sistema de distribuição de outra empresa, dos veículos da qual ela aproveita a capacidade ociosa, é ocorrência cada vez mais explorada.

Bancos e hospitais têm efetuado, nessas duas últimas décadas, compras conjuntas de itens comuns, conseguindo uma redução de cerca de 10% no preço dos materiais adquiridos.

Cooperativas de compras existem de há muito, sobretudo no setor agropecuário, em que essas organizações foram criadas exatamente para auxiliar seus associados em funções que, isoladamente, teriam dificuldades em realizar. Assim, por exemplo, a Cooperativa dos Usineiros de Açúcar e Álcool de São Paulo (Copersucar) tem efetuado compras conjuntas de insumos básicos, como enxofre, que, importado em navios de 20 mil toneladas, sai bem mais em conta que se fosse comprado no varejo.

A decisão de unir esforços com pares, em vez de competir, corresponde a um grau elevado de decisão estratégica. Pressupõe uma mudança de atitude e de comportamento por parte da direção da empresa, que passa a confiar em empresas anteriormente antagonistas.

#### 7.2.4 O PLANO DE AÇÃO DE LOGÍSTICA

A última peça de um plano estratégico completo é o plano de ação, que permite transformar os objetivos, as metas, a missão, a visão e os valores em ações concretas. É a materialização das decisões tomadas.

As providências necessárias para a implantação da estratégia de logística devem ser descritas no plano de ação. Se, por exemplo, a estratégia da empresa prever a expansão de lojas no Espírito Santo e estabelecer novo centro de distribuição em Vitória, todos os passos a serem seguidos para a aquisição do imóvel, das instalações e dos equipamentos e para o funcionamento dos sistemas operacionais terão de constar do plano de ação.

Destaque será dado ao cronograma de eventos, que estabelece os prazos máximos permitidos para a execução de cada tarefa, e ao orçamento de implantação, que determina os gastos máximos programados para cada atividade.

#### 7.2.5 PLANO ESTRATÉGICO DE LOGÍSTICA

Os planos estratégicos de logística e de ação devem ser escritos e divulgados. Somente quando é escrito sabe-se claramente o seu conteúdo, ao passo que, se esti-

ver apenas contido na cabeça de umas poucas pessoas, não se tem a certeza daquilo em que consiste. Ademais, convém que, pelo menos, as suas idéias mestras sejam de conhecimento generalizado na empresa.

Um caso ilustrativo de desvio de rumo estratégico de logística ocorreu em uma ferrovia, com escritório central localizado em São Paulo e suas duas oficinas de manutenção situadas em cidades a mais de 100 quilômetros da capital do Estado. Uma oficina consertava as locomotivas e a outra, os vagões de carga e os carros de passageiros.

Quando o novo diretor de operações efetuou sua primeira visita à oficina de vagões e carros, o supervisor local, em vez de lhe mostrar as instalações e os equipamentos de manutenção, que cobriam vasta área, quis impressioná-lo com a criatividade dos seus artífices. Levou-o diretamente ver o que considerava a maior realização de sua equipe: uma máquina automatizada de fabricar copinhos de papel para os bebedouros dos carros de passageiros, totalmente construída na oficina, consumindo milhares de homens-hora de trabalho. Enquanto isso, centenas de vagões e carros esperavam sua vez de serem reparados e os clientes reclamavam que nunca havia vagões disponíveis para escoar suas cargas.

Os Quadros 7.2 e 7.3 revelam os conteúdos mínimos de um plano estratégico e de um plano de ação de logística de uma cadeia de lojas, cujo projeto básico, naquele momento, era a expansão no Nordeste.

**Quadro 7.2** PLANO ESTRATÉGICO DE LOGÍSTICA (FRAGMENTO)

Missão	Suprir todos os clientes, internos e externos, de todos os insumos necessários, na qualidade especificada, na quantidade certa, no prazo contratado, sem que haja excessos de estoques e recursos ociosos, ao menor custo possível.
Visão	Subir no ranking das redes de lojas, aumentando a participação do mercado em nível nacional.
Valores	Atender perfeitamente ao cliente, sem que haja falta do produto, nem fila de espera, nem falha. Cumprir com os requisitos éticos, sociais, ecológicos e fiscais, esperados de uma empresa responsável e cidadã.
Objetivos	Maximizar a produtividade dos recursos humanos e dos equipamentos.
Metas	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ acompanhar o plano de expansão previsto no plano estratégico da empresa, dentro dos recursos orçamentários previstos;</li> <li>■ reduzir os estoques de materiais e de produtos acabados dos atuais 30 para 20 dias;</li> <li>■ aumentar o nível atual de serviço de 97% para 98%.</li> <li>■ reduzir prazos de entrega em 10%.</li> </ul>

Quadro 7.3 PLANO DE AÇÃO DE LOGÍSTICA (FRAGMENTO)

ATIVIDADES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	ORÇAMENTO PREVISTO R\$
Acerto de problemas legais, documentação, certidões	■												200.000
Compra do terreno		■											4.000.000
Limpeza do terreno e terraplenagem, urbanização, jardinagem			■										1.000.000
Construção do centro de distribuição				■	■	■							6.000.000
Instalações de energia elétrica, água, telefonia						■							1.000.000
Compra e instalação de prateleiras							■						800.000
Compra de correias transportadoras, empilhadeiras e pallets			■	■	■	■	■						2.000.000
Recrutamento de pessoal							■						100.000
Obtenção de laudos, habite-se, autorização de funcionamento							■						50.000
Pré-operação								■					—
Correção de problemas									■				—
Operação definitiva										■			—
Total													15.150.000

## 7.3 ESTRATÉGIA DE INSTALAÇÕES E EQUIPAMENTOS

O estrategista se vê com frequência chamado a tomar dois tipos de decisões logísticas relativas a instalações e equipamentos:

- localização de depósitos, armazéns e centros de distribuição: opção entre operar um depósito central ou um centro de distribuição; e vários depósitos ou centros de distribuição regionais;
- grau de automação dos equipamentos usados nos depósitos e centros de distribuição.

### 7.3.1 LOCALIZAÇÃO DE DEPÓSITOS, ARMAZÉNS E CENTROS DE DISTRIBUIÇÃO

As indústrias nacionais de brinquedos enfrentam sério problema de estocagem, por força da extrema sazonalidade desse setor. Mais de 60% de suas vendas concentram-se nos meses de setembro e novembro, quando as lojas compram para o dia da criança (outubro) e para o Natal (dezembro).

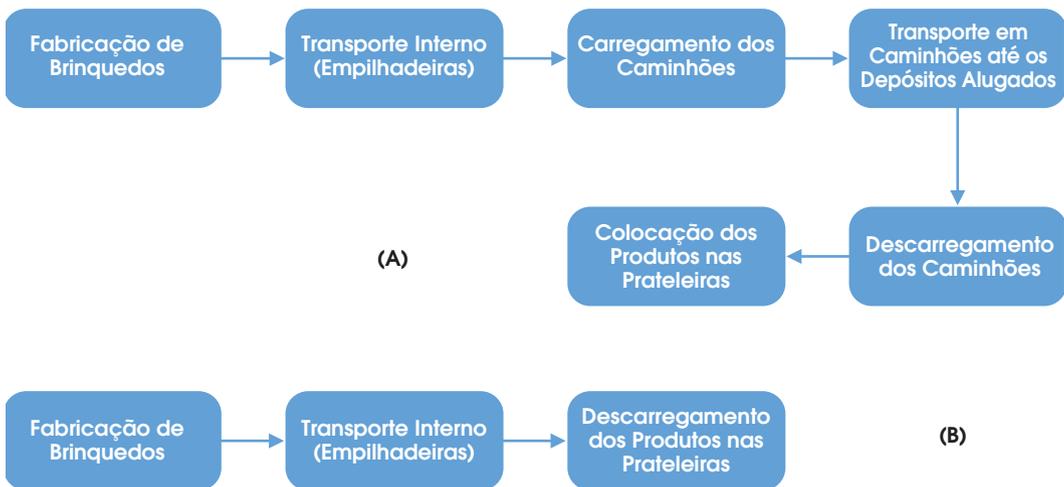
A fim de manter sua força de trabalho e de utilizar sua capacidade produtiva, as fábricas trabalham o ano todo, exceto durante as férias coletivas de dezembro-janeiro. Acumulam aos poucos os estoques dos brinquedos produzidos, que atingem seu pico em setembro, quando se iniciam os despachos para as lojas. Onde armazenar esses volumosos estoques? Bonecas, pelúcia e plástico são leves e ocupam muito espaço.

Um importante fabricante de brinquedos estocava seus produtos acabados em armazéns alugados, situados no lado oposto da cidade, ao mesmo tempo que dispunha de muito espaço não utilizado em numerosos cantos de sua fábrica, bem como na sua fábrica antiga, semi-abandonada e, ainda, na considerável área de terreno não construída.

Depois de examinar com “olho clínico” o vultoso montante das despesas de aluguel dos armazéns, que era pago pelo volume total disponibilizado, mas só era utilizado à medida que o estoque se acumulava, a empresa resolveu aproveitar seus prédios vazios, bem como o terreno vago, no qual construíram edículas de baixo custo para abrigar seus produtos.

A elevada despesa de transferência dos brinquedos para os longínquos depósitos alugados também foi substancialmente reduzida, porque boa parte dos produtos a estocar era levada, imediatamente após a fabricação, para as novas áreas de armazenamento contíguas às linhas de produção. A Figura 7.6 mostra a simplificação de processo obtida com a solução adotada.

**FIGURA 7.6** PROCEDIMENTO ANTERIOR DE ESTOCAGEM (A) E POSTERIOR À MELHORIA (B) NA FABRICANTE DE BRINQUEDOS.



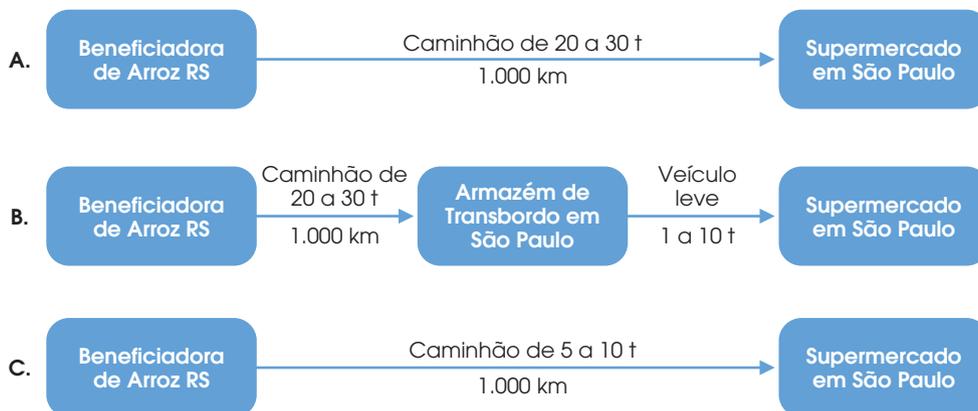
Outro exemplo. Como trazer pacotes de 5 kg de arroz do Rio Grande do Sul para descarga nos supermercados de São Paulo? Caminhões pesados, de 20 a 30 toneladas, dificilmente transitam nas estreitas e congestionadas ruas de São Paulo, porém seu custo de transporte é 30% inferior ao de caminhões semipesados, de 10 a 20 toneladas.

Uma opção é transportar em caminhões grandes até um armazém situado em uma avenida marginal de um subúrbio paulistano e transportar a carga para pequenos caminhões de 5 toneladas, ou peruas, que efetuariam as entregas nos supermercados. Considerando os diversos custos envolvidos, inclusive o tempo perdido pelo caminhão até a liberação de uma plataforma de descarga no supermercado – freqüentemente algumas horas – essa solução se mostrou mais econômica do que utilizar caminhões leves para trazer a mercadoria do Sul e entregar diretamente aos supermercados ou tentar a impossível façanha de transitar com caminhões pesados em São Paulo.

A Figura 7.7 ilustra as três alternativas:

- a. caminhão de 20 a 30 toneladas vindo do Rio Grande do Sul e descarregando diretamente nas lojas: opção tecnicamente inviável;
- b. caminhão de 20 a 30 toneladas vindo do Rio Grande do Sul e descarregando em armazém de transbordo, de onde os veículos menores descarregam a mercadoria nas lojas: solução adotada;
- c. caminhão de 5 a 10 toneladas vindo do Rio Grande do Sul e descarregando a mercadoria nas lojas: solução antieconômica.

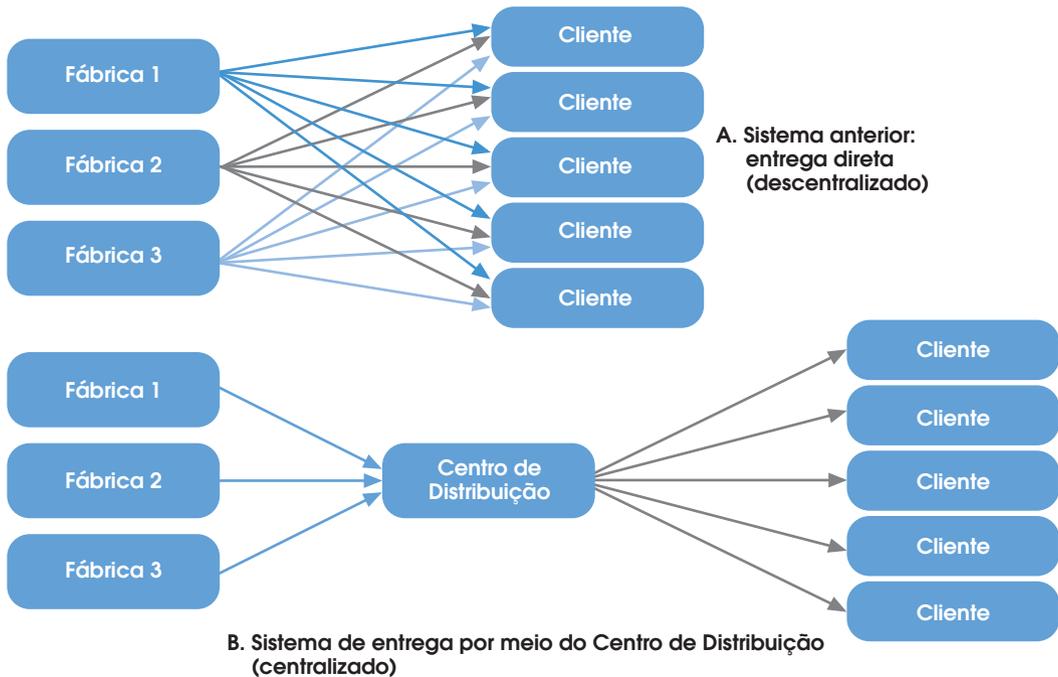
FIGURA 7.7 TRÊS OPÇÕES LOGÍSTICAS PARA TRANSPORTAR ARROZ.



Uma das maiores confecções do País operava três estabelecimentos fabris. Em um primeiro momento, cada fábrica entregava por sua conta os produtos aos clientes atacadistas e varejistas. A empresa resolveu consolidar as entregas aos clientes e montou um Centro de Distribuição (CD), no qual as fábricas descarregariam os produtos e do qual eles seriam entregues aos clientes, conforme mostra a Figura 7.8, A e B.

Em uma terceira fase, a confecção, constatando que o arranjo (B) não apresentava as vantagens esperadas, voltou ao sistema direto de distribuição, da fábrica ao cliente.

**FIGURA 7.8** SISTEMAS ALTERNATIVOS DE ENTREGA DE PRODUTOS AOS CLIENTES DE UMA CONFECÇÃO.



Exemplo semelhante é o de um fabricante de aparelhos eletrodomésticos, que estava operando duas dezenas de fábricas no País. Esses estabelecimentos fabris eram focados, termo que designa unidades especializadas em produzir uma família de itens: uma fabricava televisores; a outra, conjuntos de som; e a outra, ainda, aparelhos portáteis, como liquidificadores, ventiladores e secadores de cabelo. Para evitar que os clientes recebessem 20 caminhões de entrega todo mês, a empresa decidiu consolidar as remessas, valendo-se de um CD de grande porte, situado em São Paulo, no qual as fábricas entregavam seus produtos acabados.

Esse CD era um moderno armazém vertical, isto é, de pé-direito muito alto, de 18 metros. Os corredores estreitos, de um metro de largura, eram percorridos por transelevadores, que são veículos parecidos com empilhadeiras de garfo, movidos sobre trilhos e capazes de elevar fardos de até uma tonelada a grande altura, e depositá-los em um local preciso da prateleira.

Os transelevadores, obedecendo a instruções eletrônicas e comandos de rádio, colocam e retiram os fardos nas células às quais são endereçados. Os produtos eram entregues conjuntamente aos clientes, o que resultava em considerável economia de escala no transporte de distribuição e, ademais, proporcionava melhor qualidade de serviço ao cliente.

Em compensação, a criação do centro requer um investimento inicial de vulto e incita à formação de estoques maiores no CD e o número de operações de carga e descarga por item é o dobro nesse sistema em comparação com o outro.

Para enxergar com maior clareza o complexo dilema de escolha entre entregas diretas (descentralizadas) e entregas centralizadas, passando por um centro de distribuição, o tomador de decisão poderá, inicialmente, estabelecer uma lista de vantagens e desvantagens, de cada opção.

Supondo que haja  $f$  fábricas e  $c$  clientes, que a carga total a ser entregue no período seja  $t$  toneladas e que as entregas – de fábrica a cliente, de fábrica a CD e desse último a cliente – sejam efetuadas em uma viagem por período, temos a seguinte lista de vantagens e desvantagens de cada alternativa (Quadro 7.4).

Conhecendo-se as distâncias a percorrer, as características dos veículos e o investimento a efetuar no CD, é possível quantificar os dados do Quadro 7.4 e descobrir a alternativa mais econômica. A partir de certo número  $f$  de fábricas e  $c$  de clientes, o sistema centralizado, em virtude do seu número de viagens muito menor, com cargas consolidadas, será mais vantajoso.

**Quadro 7.4** VANTAGENS E DESVANTAGENS DO SISTEMA DESCENTRALIZADO E CENTRALIZADO DE ENTREGAS AO CLIENTE.

	SISTEMA DESCENTRALIZADO	SISTEMA CENTRALIZADO
Número de viagens	$fc$ maior número de viagens	$f + c$ menor número de viagens
Número de veículos	$f$ , de $\frac{t}{fc}$ de capacidade maior número de veículos	$1$ , de $\frac{t}{f} + 1$ , de $\frac{t}{c}$ de capacidade menor número de veículos
Número de operações de carga de veículos	$fc$ maior número de operações de carga	$f + c$ menor número de operações de carga
Número de operações de descarga de veículos	$fc$ maior número de operações de descarga	$f + c$ menor número de operações de descarga
Número total de operações de carga e descarga	$2fc$ menor número de operações	$2(f+c)$ menor número de operações
Número de operações de carga e descarga por item	$2$ menor número de operações por item	$4$ maior número de operações por item
Investimento em instalações	menor	maior
Estoques	menores	maiores

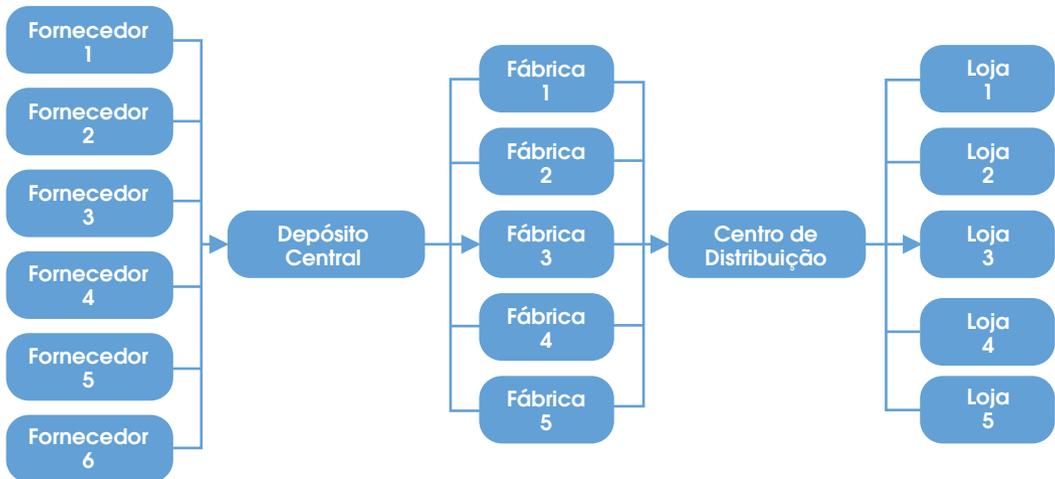
O dilema:

- entrega direta à unidade usuária (entrega descentralizada)
- entrega indireta, com passagem por um depósito central (entrega centralizada)

por parte dos fornecedores de insumos, é também dos mais recorrentes em logística de entrada, isto é, na parte da cadeia de suprimentos relativa ao recebimento de insumos comprados. É o problema simétrico daquele da distribuição, debatido anteriormente.

A Figura 7.9 mostra a situação na qual existe um depósito central para suprir as várias fábricas de uma empresa e um centro de distribuição para alimentar as lojas dos clientes.

FIGURA 7.9 EXISTÊNCIA DE UM DEPÓSITO CENTRAL E DE UM CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO.



Na localização de um centro de distribuição, objetiva-se obter o custo logístico total mínimo.

A série de decisões a ser tomada é apresentada a seguir:

- 1 determinação preliminar dos fatores de localização e dos seus respectivos pesos;
- 2 definição preliminar da macrolocalização, que consiste na escolha da região do país, do estado e do município;
- 3 estabelecimento da microlocalização, isto é, do local exato para a instalação do CD.

## Listagem Preliminar dos Fatores de Localização

O primeiro passo em um estudo de localização é a listagem dos fatores que influem no custo da operação e a determinação dos pesos desses fatores no custo total.

Nos estudos clássicos de localização de indústrias,<sup>4</sup> eram considerados exclusivamente os fatores físicos. No Brasil, em vista de condições especiais, é necessário levar em conta os fatores financeiros, notadamente os incentivos fiscais, concedidos por estados e municípios, bem como facilidades oferecidas no financiamento, na doação de terreno ou na infra-estrutura (energia, água, esgoto).

A Tabela 7.2 ilustra uma possível lista desses fatores, com seus respectivos pesos.

Fatores subjetivos, como preferências pessoais dos empresários por determinado local, ou pressão política das autoridades por certa região, são mencionados, mas não receberam ponderação, pois dependem da situação específica estudada e podem sobrepujar qualquer outra consideração técnica.

**TABELA 7.2** LISTAGEM PRELIMINAR E PONDERAÇÃO DOS FATORES.

FATORES DE LOCALIZAÇÃO	PESOS ESTIMADOS
FATORES FÍSICOS	
Terreno, disponibilidade e preço	1
Prédio, disponibilidade e custo da construção	2
Distância do local aos fornecedores	5
Distância do local aos mercados	20
Qualidade das vias de transporte	10
Disponibilidade e custo da mão-de-obra	1
Disponibilidade de meios de comunicação	5
Qualidade de vida no local	5
FATORES FINANCEIROS	
Incentivos fiscais federais (IPI, IR)	10
Incentivos fiscais regionais (Sudam, Sudene)	10
Incentivos fiscais estaduais (ICMS)	20
Incentivos fiscais municipais (ISS, IPTU)	5
Facilidades de infra-estrutura	5
Facilidades de financiamento	1
Total	100
FATORES SUBJETIVOS	
Preferência pessoal por um local	sem ponderação
Decisão política por um local	sem ponderação

<sup>4</sup> WEIL, K. E. Localização de indústrias. In: MACHLINE, C. et al. Manual de administração da produção. 8. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1986. Cap. 7

Os pesos preliminares são baseados no impacto médio que cada fator causa no custo em relação ao faturamento. Assim, a isenção do IPI vale 10%, a do ICMS, 20%, a do ISS, 5% e os fatores ligados ao transporte valem 35%. O terreno e o prédio, considerando-se um horizonte de 20 anos para amortização do investimento inicial, pesam pouco nos custos totais, embora o desembolso inicial nesses itens possa parecer um fator preponderante. Da mesma forma, a mão-de-obra, disponível em todo o País, pouco pesa na escolha do local.

### Escolha Preliminar da Macrorregião

Levando-se em conta os pesos dos fatores, dá-se preferência por uma das cinco macrorregiões do País. Sendo a grande maioria das lojas dos fornecedores e dos clientes da empresa localizada, por exemplo, no Sudeste, opta-se temporariamente por essa região, que engloba os Estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais e Espírito Santo.

O Quadro 7.5 mostra o resultado da escolha provisória da macrorregião. A cada região é atribuída uma nota de 10 a 1, conforme ela for bem ou mal aqui-

Quadro 7.5 ESCOLHA PRELIMINAR DA MACRORREGIÃO											
FATORES DE LOCALIZAÇÃO	PESO	REGIÕES									
		NORTE		NORDESTE		SUDESTE		SUL		CENTRO-OESTE	
		NOTA	PONTOS	NOTA	PONTOS	NOTA	PONTOS	NOTA	PONTOS	NOTA	PONTOS
Terreno	1	8	8	10	10	4	4	7	7	9	9
Prédio	2	5	10	6	12	7	14	8	16	9	18
Distância aos fornecedores	5	1	5	2	10	10	50	7	35	3	15
Distância aos mercados	20	1	20	3	60	10	200	6	120	5	100
Qualidade das vias de transporte	10	1	10	2	20	10	100	8	80	5	50
Disponibilidade e custo da mão-de-obra	1	5	5	6	6	3	3	3	3	7	7
Disponibilidade de meios de comunicação	5	4	20	5	25	8	40	7	35	6	30
Qualidade de vida	5	4	20	4	20	5	25	7	35	5	25
Incentivos fiscais federais	10	9	90	9	90	1	10	1	10	1	10
Incentivos fiscais regionais	10	9	90	9	90	1	10	1	10	1	10
Incentivos fiscais estaduais	20	5	100	5	100	1	20	1	20	1	20
Incentivos fiscais municipais	5	5	25	5	25	1	5	1	5	1	5
Facilidades de infra-estrutura	5	3	15	4	20	8	40	8	40	6	30
Facilidades de financiamento	1	4	4	4	4	3	3	2	2	1	1
Pontos Totais	100	422		492		524		418		330	

nhoada em relação ao fator em foco. Os pontos, obtidos pelo produto da nota e pelo peso do fator, são somados por região. Aquela que somar o maior número de pontos é a escolhida.

A Região Sudeste leva pequena vantagem sobre a Região Nordeste e considerável vantagem sobre as demais. Pelo menos provisoriamente é escolhida para a localização do centro de distribuição.

### Escolha do Estado

Usando-se os mesmos fatores e pesos empregados para as regiões, seleciona-se o estado, conforme se pode ver no Quadro 7.6.

Os Estados de Minas Gerais e Espírito Santo, por força de incentivos potenciais, levam vantagem. Mas a empresa, ainda, não descarta São Paulo, que supera os outros estados em vantagens técnicas concretas, enquanto os incentivos dependem de negociações cujo desfecho é incerto até sua conclusão.

Quadro 7.6 SELEÇÃO DO ESTADO

FATORES DE LOCALIZAÇÃO	PESO	ESTADOS							
		SÃO PAULO		RIO DE JANEIRO		MINAS GERAIS		ESPÍRITO SANTO	
		NOTA	PONTOS	NOTA	PONTOS	NOTA	PONTOS	NOTA	PONTOS
Terreno	1	4	4	8	8	10	10	10	10
Prédio	2	7	14	8	16	10	20	10	20
Distância aos fornecedores	5	10	50	8	40	7	35	6	30
Distância aos mercados	20	10	200	7	140	6	120	5	100
Qualidade das vias de transporte	10	10	100	8	80	7	70	6	60
Disponibilidade e custo da mão-de-obra	1	3	3	4	4	5	5	6	6
Disponibilidade de meios de comunicação	5	10	50	8	40	7	35	6	30
Qualidade de vida	5	5	25	8	40	9	45	10	50
Incentivos fiscais federais	10	1	10	1	10	1	10	5	50
Incentivos fiscais regionais	10	1	10	1	10	5	50	5	50
Incentivos fiscais estaduais	20	1	20	1	20	10	200	5	100
Incentivos fiscais municipais	5	2	10	2	10	5	25	5	25
Facilidades de infra-estrutura	5	8	40	8	40	5	25	3	15
Facilidades de financiamento	1	3	3	1	1	4	4	3	3
Pontos Totais	100	539		460		654		549	

## Escolha do Município

Visitam-se diversos municípios promissores nos três estados candidatos, na Grande São Paulo, no Vale do Paraíba, no sul de Minas e na região de Vitória. Os incentivos estaduais e municipais e doação de terrenos em distritos industriais são negociados com as autoridades econômicas locais.

Após esse levantamento, a escolha se restringe às seguintes localidades, dispostas a conceder benefícios:

- Estado de São Paulo: Caieiras (no Rodoanel)  
Taubaté (na via Dutra)
- Estado de Minas Gerais: Pouso Alegre (Fernão Dias)
- Estado do Espírito Santo: Vitória

O Quadro 7.7 expõe o resultado da ponderação dos fatores de seleção desses quatro municípios.

Quadro 7.7 ESCOLHA DO MUNICÍPIO									
FATORES DE LOCALIZAÇÃO	PESO	MUNICÍPIOS							
		CAIEIRAS		TAUBATÉ		POUSO ALEGRE		VITÓRIA	
		NOTA	PONTOS	NOTA	PONTOS	NOTA	PONTOS	NOTA	PONTOS
Terreno	1	7	7	8	8	10	10	9	9
Prédio	2	7	14	8	16	9	18	9	18
Distância aos fornecedores	5	8	40	10	50	5	25	4	20
Distância aos mercados	20	9	180	10	200	7	140	6	120
Qualidade das vias de transporte	10	10	100	9	90	7	70	7	70
Disponibilidade e custo da mão-de-obra	1	3	3	3	3	5	5	5	5
Disponibilidade de meios de comunicação	5	10	50	8	40	7	35	7	35
Qualidade de vida	5	5	25	5	25	9	45	8	40
Incentivos fiscais federais	10	0	0	0	0	0	0	5	50
Incentivos fiscais regionais	10	0	0	0	0	0	0	0	0
Incentivos fiscais estaduais	20	0	0	0	0	10	200	0	0
Incentivos fiscais municipais	5	0	0	0	0	10	50	0	0
Facilidades de infra-estrutura	5	10	50	8	40	7	35	6	30
Facilidades de financiamento	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Pontos Totais	100	469		427		633		397	

A melhor opção é Pousou Alegre, em razão dos incentivos fiscais. De outra forma, Caieiras seria a preferida.

### Microlocalização do Centro de Distribuição

Os fatores de localização do imóvel são diferentes dos vistos até agora para a macrolocalização. Os fatores fundamentais são:

- **qualidade do terreno:** deve ser amplo, para facultar uma expansão futura e permitir facilidade de manobra e estacionamentos de grandes veículos (até 20 m de comprimento); deve ser plano, a fim de evitar despesas excessivas de terraplenagem, bem como desníveis e declives; é indispensável que o terreno tenha acesso direto a uma excelente rodovia e, se possível, a um desvio ferroviário; convém que a área não seja sujeita a congestionamento de trânsito;
- **zoneamento:** é necessário verificar se a zona em que se situa o terreno não está sujeita a restrições para o trabalho industrial e comercial, como, notadamente, para as operações noturnas; é vedada a presença de vizinhos residenciais que possam queixar-se do ruído;
- **infra-estrutura:** o acesso a energia elétrica, água, esgoto e rede telefônica é essencial. Nesse sentido, a localização em um distrito industrial, que dispõe dessas facilidades, é desejável.

Esses requisitos limitam consideravelmente o número de locais disponíveis.

Sob o aspecto financeiro, o investimento inicial em um terreno que tenha as características indicadas pode ser uma limitação. Mas, do aspecto econômico, o custo do terreno e do prédio, amortizado em 20 anos, é da ordem de 0,2 a 1 por mil do faturamento, não se devendo, pois, sacrificar a qualidade da operação com a escolha de um terreno barato, mas inadequado.

Caso um terreno seja oferecido pela prefeitura local ou exista um prédio disponível, o estrategista deve ponderar se convém sacrificar a qualidade da operação em favor de um investimento inicial menor. Os seguintes dilemas existem:

- a. comprar o terreno ideal, efetuar a limpeza, terraplenagem e urbanização, providenciar a infra-estrutura e construir o CD perfeito;
- b. receber um terreno aceitável da prefeitura em comodato, dotado de infra-estrutura e construir o CD possível;
- c. aceitar um imóvel disponível e adaptá-lo às necessidades das operações;
- d. alugar um imóvel disponível.

Se for diretriz da empresa não investir em imóveis, procurará optar pela alternativa d, mas deverá conviver com limitações operacionais.

Na localização de lojas, os fatores subjetivos, ligados à estética da área e do prédio, são vitais. No caso de centros de distribuição, essas considerações não são determinantes. Uma rede varejista de grande porte operava um CD instalado em um subúrbio de São Paulo. O prédio antigo era desprovido de qualquer funcionalidade e conforto. Os funcionários iniciaram um movimento para instalar um moderno CD. Embora a diretoria da empresa fosse contrária à aquisição de imóveis, a diretoria acabou cedendo. Contratou um arquiteto amigo para projetar o novo centro. O terreno, embora relativamente pequeno, era bem situado, com acesso a uma excelente rodovia, na região de Barueri. Como o projeto do arquiteto deixou dúvidas, a empresa contratou um engenheiro para revê-lo. O estudo teve de ser refeito. A fachada desenhada pelo arquiteto, com a frente voltada para a rodovia, era uma obra-prima. Mas, atrás da fachada, o depósito projetado não tinha a mínima condição de funcionar. O arquiteto reconheceu que nunca tinha visitado um depósito na sua carreira, bem como não tinha a menor idéia de qual era o fluxo das mercadorias, o volume a estocar e a movimentação dos veículos.

Para evitar erros e não omitir nenhuma consideração essencial, convém que se nomeie uma força-tarefa para localizar o CD. Essa comissão poderá ser composta por um engenheiro industrial, um arquiteto, um consultor especialista em logística, um analista de custos e outros técnicos, sob a coordenação do primeiro.

Nem todas as empresas consagram à localização dos depósitos a atenção que o assunto merece. A preferência do proprietário por localizar seu empreendimento na sua cidade natal; ou em um município no qual tem influência e amizades; ou, ainda, do qual ambiciona se tornar prefeito, supera os fatores lógicos da logística. Um empresário insistiu em localizar sua empresa em uma cidade em que havia uma represa, pois adorava velejar. Em outro caso, a preferência recaiu na cidade em que o diretor tinha ligações políticas.

Outro elemento que prejudica a obtenção de decisão racional é a oferta de uma irresistível oportunidade imobiliária. Certa empresa optou por aceitar a oferta de um terreno por parte de um município; a área era coberta de densa mata que escondia seu relevo. Na hora de construir o imóvel, viu-se que o terreno tinha um declive acentuado e era cortado por profundas valas. A empresa gastou em terraplenagem duas vezes o valor do terreno e aceitou um edifício em dois níveis como solução de compromisso. Em outro caso, por uma pechincha, uma empresa adquiriu um terreno em formato triangular. Foram necessários milagres de geometria para nele encaixar um depósito de tamanho aceitável.

### 7.3.2 GRAU DE AUTOMAÇÃO DOS EQUIPAMENTOS DO CD

O centro de distribuição é um prédio no qual se efetua o transbordo das mercadorias recebidas por atacado para entregá-las ao varejo, seja na embalagem original, seja em embalagens parceladas (fracionárias).

São as seguintes as operações básicas de um CD:

## Recebimento

- recebimento do material;
- conferência da quantidade e do estado da mercadoria;
- registro da entrada do material no estoque, por digitação ou leitura óptica e, no futuro, por leitura de chip ou etiqueta de identificação acionados por radiofrequência.

## Estocagem

- colocação do material sobre pallets;
- estocagem do material nas prateleiras, em pallets, por meio de empilhadeiras ou de transelevadores.

## Expedição

- recebimento dos pedidos de embarque dos clientes;
- retirada do material das prateleiras;
- abertura das embalagens originais (“de fábrica”);
- separação dos pedidos (picking) e colocação em embalagens parceladas;
- colocação em um pallet de todo o material destinado ao mesmo cliente;
- conferência da mercadoria separada por pedido;
- preparação dos veículos e sua roteirização;
- preparação do embarque, levando para a mesma baía (boxe), na plataforma de embarque, os pallets de todos os pedidos destinados ao mesmo roteiro;
- conferência da mercadoria separada no boxe;
- baixa no estoque da mercadoria separada, por digitação ou leitura óptica;
- emissão de notas fiscais e de romaneios de embarque;
- carregamento dos veículos de entrega, com a mercadoria do respectivo boxe;
- saída dos veículos, com a mercadoria expedida.

Uma decisão estratégica envolve o grau de automação dos equipamentos de movimentação interna dos materiais no depósito. Tem recebido destaque na literatura técnica de logística o armazenamento vertical automatizado, denominado sistema automatizado de armazenagem e recuperação, ou, em inglês, Au-

tomated Storage and Retrieval System (ASRS). O pé-direito de um armazém desse tipo é extremamente alto, até 40 metros, e, em geral, fica por volta de 20 metros.

O material é movimentado sobre pallets que são empilhados sobre porta-pallets de metal de grande altura, 20 ou mais metros. Os porta-pallets são separados por corredores nos quais circulam equipamentos de carga vertical chamados transelevadores. Eles lembram empilhadeiras de garfo, mas são guiados por trilhos que aumentam sua sustentação. Alguns modelos são operados por condutores, como as empilhadeiras. Outros são totalmente automatizados e colocam e retiram os paletes em locais especificados, obedecendo a comandos de rádio.

Antes de imitar soluções vindas do exterior, convém lembrar que a situação nacional, no que tange aos custos da automação, é diametralmente oposta à que vigora nos países desenvolvidos. Nestes, o equipamento automatizado é barato e a mão-de-obra, cara. No caso nacional, o equipamento importado está sujeito a uma taxa de importação (10%), ao ICMS (25%), ao IPI (10%), o que os torna, lembrando que esses impostos incidem, ainda, um sobre o outro, a um preço em dólar 50% mais alto que nas empresas congêneres no exterior. Mesmo o equipamento nacional tende a ser mais caro que o similar estrangeiro, por causa dos componentes eletrônicos importados, que correspondem, grosso modo, à metade do seu valor. Em compensação, a mão-de-obra brasileira, incluindo-se encargos e benefícios sociais, é cerca de dez vezes mais barata que a dos países industrializados. Portanto, é necessário, além de considerar os efeitos sociais da automação sobre o desemprego, efetuar pormenorizada análise de viabilidade para ver se o projeto de automação é econômica e financeiramente viável.

O método mais simples e tradicional de análise econômica de uma proposta é o cálculo do payback, ou seja, do tempo de recuperação do investimento (TRI). Consiste em dividir o investimento pela redução prevista do custo mensal obtida pela melhoria proposta, obtendo-se o número de meses necessário para o projeto “se pagar”.

Supondo, por exemplo, que o investimento em um equipamento automatizado de movimentação de materiais seja de US\$ 100 mil (R\$ 300 mil); que esse dispositivo substitua dois homens em uma jornada de oito horas; que a empresa trabalhe dois turnos de oito horas, 22 dias por mês; que a despesa por funcionário, incluindo salário, encargos sociais e benefícios seja de US\$ 2,00 por hora, ou seja, US\$ 240 h/mês  $\times$  2,00 = US\$ 480,00 = R\$ 1.440,00 por mês; e que o custo de operação do sistema seja de US\$ 3,00 = R\$ 9,00 por hora, a economia mensal é:

$$\text{R\$ } 4 \times 1.440,00 - 22 \times 16 \times 3,00 = \text{R\$ } 5.760,00 - 1.056,00 = \text{R\$ } 4.704,00$$

$$\text{O TRI é: } \frac{300.000,00}{4.707,00} = 64 \text{ meses} = 5,33 \text{ anos}$$

O projeto é marginalmente viável, porque o máximo TRI aceitável para um equipamento automatizado desse porte é de cinco anos. A proposta não é das melhores.

Nos países industrializados, o mesmo equipamento custará US\$ 70 mil. Supondo que a despesa mensal por funcionário seja de US\$ 2 mil, vem:

$$\text{TRI} = \frac{70.000,00}{4 \times 2.000,00 - 1.056,00} = \frac{70.000,00}{6.944,00} = 10 \text{ meses}$$

Nesse caso, a proposta é economicamente viável.

Independentemente dos aspectos econômicos, convém investir em equipamento automatizado para substituir os operadores engajados em atividades perigosas ou insalubres, como manuseio de fardos pesados.

## 7.4 ESTRATÉGIA DE TRANSPORTE

Uma das principais decisões estratégicas enfrentadas pelo administrador para otimizar sua matriz logística diz respeito à terceirização (outsourcing) das operações. Convém, ou não, terceirizar? Caso típico é o transporte das mercadorias a serem distribuídas.

Inexiste um modelo para a tomada de decisão de terceirizar a atividade de transporte. A tendência geralmente aceita é a de terceirizar as funções que não constituem o corebusiness, isto é, a essência do negócio da empresa. Entretanto, algumas empresas têm terceirizado funções incontestavelmente essenciais, como compras ou vendas. A causa principal da decadência de uma empresa de transporte aéreo paulista, na década de 1980, é atribuída à terceirização de suas agências de venda de passagens, quando a lucratividade passou a ser das terceiras.

Transportar produtos não é a missão de uma fábrica, mas sim das transportadoras, que se dedicam a essa tarefa e possuem expertise na área. Os atacadistas também terceirizam a função de transportar os produtos que distribuem. Empresas líderes nos seus ramos, no mundo todo, vêm terceirizando um número cada vez maior de atividades de apoio, como limpeza, segurança, alimentação e mesmo atividades essenciais, como manutenção de equipamentos complexos, manutenção geral e a própria fabricação.

A distribuição de produtos com prazo, qualidade e confiabilidade é tarefa vital para as empresas courier e muitas delas atribuem seu êxito ao fato de manter frotas próprias de veículos e aeronaves, a fim de realizar as entregas em quaisquer circunstâncias.

Há diversos níveis possíveis de terceirização das operações de distribuição, desde o mero transporte dos produtos a serem entregues até a terceirização de todas as atividades. Uma empresa que operava com extrema eficiência um sistema próprio de distribuição de seus produtos (café, açúcar, álcool e sal) a mais de 60 mil pontos-de-venda resolveu terceirizar todas as operações de estocagem, transporte e entrega, permanecendo apenas com o controle geral do sistema. Os resultados são excelentes e a empresa leva a vantagem de ter-se livrado dos custos fixos devidos aos veículos, às instalações e ao pessoal de operação, transformados em custos variáveis, proporcionais ao volume de mercadorias entregues pelo operador logístico.

Para auxiliar na tomada de decisão, entre as opções de terceirização ou de operação própria, deve-se proceder a uma análise sistemática, nos seguintes moldes:

### 7.4.1 CHECK-LIST DE TERCEIRIZAÇÃO

#### Aspectos Éticos

Existe impedimento ético, no caso, para a terceirização? Por exemplo, em relação aos funcionários?

#### Aspectos Legais

Existe dispositivo legal que impeça a terceirização? O fornecedor cumpre toda a legislação fiscal?

#### Aspectos Técnicos

Existem fornecedores confiáveis, sob os aspectos de qualidade e prazo de entrega? Os terceiros têm igual ou maior expertise que a própria empresa?

#### Aspectos Econômicos

Os custos da operação terceirizada serão menores? Ainda que sejam maiores, considerando a eliminação de custos fixos, a terceirização é vantajosa?

#### Aspectos Financeiros

Existem vantagem ou desvantagem financeiras na terceirização dessa operação?

#### Outras Considerações

Será excessiva a dependência da empresa em relação ao fornecedor? É relevante a perda de know-how que a empresa detém no serviço a ser terceirizado?

## 7.5 ESTRATÉGIA DE GESTÃO DOS ESTOQUES

A gestão dos estoques pressupõe elevado número de decisões estratégicas:

- escolha do sistema de operação do estoque: o reabastecimento (reposição) do estoque pode ser efetuado de duas maneiras:
  - por revisão contínua do saldo de estoque existente: efetuando-se nova encomenda quando o saldo baixar até atingir o nível correspondente ao

ponto de reposição; a encomenda é um número constante de unidades, denominado lote econômico de compra;

- por meio de revisão periódica: efetuada a intervalos constantes (por exemplo, uma vez por mês) para todos os itens. Nesse sistema, o lote a ser encomendado é variável, dependendo do estoque existente no momento.
- escolha dos níveis mínimos e máximos do estoque: a fixação desses níveis permite transformar uma diretriz geral do tipo “não deve haver nem falta nem excesso de estoque” em uma regra estratégica bem-definida, por exemplo, “devemos ter no mínimo uma semana e no máximo um mês de consumo em estoque”. Ou então, “queremos trabalhar com estoque zero. Os estoques serão mantidos nos fornecedores e nos clientes”;
- posicionamento dos estoques: uma empresa que distribui seus produtos por meio de filiais regionais deve decidir em que pontos localizar seus estoques ao longo da cadeia de suprimentos, com que frequência reabastecer suas filiais e que autoridade atribuir às suas filiais na determinação das quantidades de produtos que lhes são remetidas.

Quase sempre as empresas trabalham com categorias de produtos que requerem estratégias diferenciadas de gestão de estoque. Por exemplo, em um supermercado, é necessário tratar separadamente os perecíveis e os enlatados, os produtos nacionais e os importados, os itens de elevada rotatividade e aqueles de pequeno giro, os sazonais e os constantes, os novos lançamentos e os estabilizados, os promocionais e os rotineiros.

Um dos mais importantes fatores que determinam a estratégia de estoques é o nível de serviço que se deseja oferecer aos clientes. Esse indicador mede a porcentagem de pedidos satisfatoriamente atendidos.

Um exemplo marcante de estratégia de estoques foi fornecido a este autor, há alguns anos, nos Estados Unidos, pelo vice-presidente de logística de uma das sete maiores empresas petrolíferas daquele país. Responsável pela rede de postos de gasolina de vários estados do oeste norte-americano, ele explicou que o nível almejado de serviço tinha de ser 100%. Ou seja, nenhum cliente, em nenhum posto, em nenhuma ocasião, poderia deixar de encontrar qualquer produto que esperasse adquirir. “Se um cliente não achar um só item que seja, nunca mais pisará num posto da minha rede. Com um estoque de 50 milhões de dólares, posso atender a 96% dos clientes. Coloco 100 milhões de dólares no estoque nos meus postos de serviço para assegurar 100% de atendimento. Essa tem que ser a política.”

Essas cifras parecem consideráveis, no entanto, na mesma época, a companhia investia US\$ 4 bilhões na prospecção de petróleo e na construção de oleodutos no Alaska.

Nesse caso dos postos de gasolina, a estratégia de estoques é estabelecida de forma inequívoca, por um dirigente responsável pelas vendas e pela satisfação do cliente. Seria desejável que a qualidade do serviço prestado fosse sempre o fator

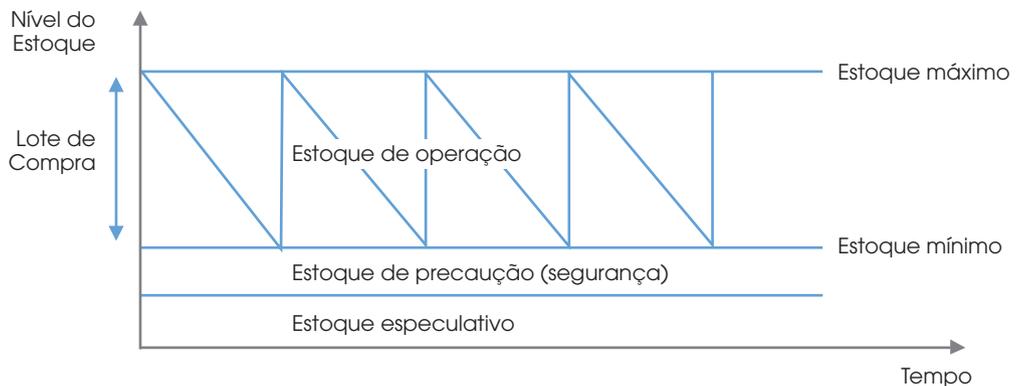
determinante do dimensionamento dos estoques. As faltas, filas e falhas tão corriqueiras no comércio indicam que essa diretriz não é a regra.

São três as funções dos estoques:

- **função de operação:** existe uma quantidade mínima de unidades para que se justifique efetuar uma venda, uma compra ou um transporte. As unidades que não foram consumidas na hora formarão um estoque, consequência da natureza da operação;
- **função de precaução:** uma reserva de material deve muitas vezes ser mantida em estoque para se proteger contra os aumentos da demanda ou atrasos de fornecimento;
- **função de especulação:** o produtor, às vezes, retém a mercadoria à espera de uma subida de preço ou para forçar um aumento de preço, formando-se, assim, um estoque de natureza especulativa. O consumidor, por sua vez, adquire uma quantidade maior do que necessita, a fim de se resguardar contra um aumento futuro do preço; a especulação, nesse caso, é a de natureza defensiva.

A Figura 7.10 representa o perfil característico de um sistema de estoque. Gerir o estoque significa determinar os níveis dos estoques especulativos, de precaução e de operação, bem como dimensionar os lotes de compra e os intervalos entre ressuprimentos.

FIGURA 7.10 PERFIL DE UM SISTEMA DE ESTOQUE.



As empresas enfrentam conflitos internos para estabelecer uma estratégia de estoques. Os setores de produção e de vendas aspiram por ter estoques maiores, o que facilita a satisfação dos usuários; o setor financeiro, ao contrário, quer reduzir os estoques, porque o capital de giro imobilizado no estoque nada rende e, pelo contrário, custa muito.

Os custos da gestão dos estoques são os seguintes:

- custos de manutenção dos estoques:
  - juros sobre o capital investido;
  - seguros contra roubo e incêndio;
  - espaço ocupado e manutenção física;
  - perecibilidade;
  - obsolescência.
- custos de aquisição dos estoques:
  - custo do material comprado;
  - custo administrativo de efetuar a compra.
- custos da falta de estoque:
  - lucro cessante causado pela falta de produto;
  - prejuízos indiretos devidos à falta;
  - má vontade causada no cliente pela falta do produto desejado;
  - multa cobrada por atraso na entrega.

Os objetivos da função de estoques refletem o conflito entre esses custos opostos. São eles:

- não deixar faltar nenhum item – sobretudo se for essencial —, sem que haja excesso de estoques;
- controlar a execução da política de estoques, sem que haja excesso de burocracia.

O seguinte exemplo mostra o potencial da economia que se obtém com a redução dos estoques: uma empresa mantém estoques de R\$ 1 milhão, correspondente a um mês de operação. O faturamento mensal é de R\$ 2 milhões; o lucro mensal, R\$ 100 mil. Suponha-se que a empresa reduza seus estoques pela metade, sem prejudicar seu nível de serviço. A taxa de manutenção dos estoques é de 40% ao ano, assim composta: taxa real de juros: 26% a.a.; taxa de seguros: 2% a.a.; taxa de conservação física dos estoques: 12% a.a. A redução do custo anual dos estoques é igual a:

$$\text{R\$ } \frac{1}{2} \times 1.000.000 \times 40\% = \text{R\$ } 200.000$$

correspondente a um aumento do lucro anual de

$$\frac{200.000}{1.200.000} = 16,7\%,$$

ou seja, ao lucro de dois meses de atividades, um incremento considerável.

Essa redução de estoques exige um aumento de eficiência na gestão cujo custo é pequeno em relação ao aumento de lucro conseguido.

Uma concessionária de equipamentos de terraplenagem e agricultura garantia a seus clientes o fornecimento de qualquer peça de reposição de toda máquina por ela vendida em 48 horas. Atingia esse objetivo 90% das vezes. O diretor ponderou que esse nível de serviço era insuficiente porque o cliente frustrado podia obter instantaneamente uma peça de segunda linha no mercado paralelo a um preço menor. O custo de um equipamento parado é extremamente elevado, na faixa de milhares de dólares por dia, e o usuário preferia se abastecer de peças reconcondicionadas não originais a deixar a escavadeira, o guindaste ou o trator imobilizados. Ademais, o estoque de peças, apesar de elevado, era insuficiente. A concessionária operava cerca de dez lojas em cidades dos Estados de São Paulo e Mato Grosso do Sul, tais como Piracicaba, Ribeirão Preto, Campo Grande, Dourados e outras. A fim de elevar o nível de serviço para 96% (padrão internacional) e obter um prazo de entrega de oito horas, a empresa desenvolveu um sistema pioneiro de teleprocessamento entre as dez filiais, que permitia a qualquer loja conhecer em tempo real o estoque de todas as outras, saber se a peça solicitada se encontrava disponível em uma loja e requisitá-la. Raciocinou corretamente que o custo de desenvolvimento e operação desse software, somado ao custo de transporte rápido da peça de uma cidade a outra, seria menor que o custo proibitivo de perder a venda ou de manter o estoque de milhares de peças de reposição em dez filiais.

Tanto na logística de abastecimento quanto na de distribuição, o estrategista tem de lidar não com um só item, como visto até agora, mas com um elevado número de apresentações diferentes, ou *stock keeping units* (SKU).

Do lado da logística de entrada e da logística de venda de peças de reposição, convém lembrar que numerosos produtos possuem estruturas complexas, conforme se vê na Tabela 7.3, que lista o número de componentes de diversos produtos, caso fossem completamente decompostos ou desmontados.

Os distribuidores e varejistas lidam com dezenas de milhares de itens diversos, conforme mostra a Tabela 7.4.

A estratégia normalmente usada na compra é a colocação de um pedido conjunto para todos os itens de um mesmo fornecedor.

Para definir uma estratégia de estoques, compostos de milhares de itens, é necessário agrupá-los em famílias. Uma classificação extremamente empregada é a ABC (ou Pareto).

Os produtos A, que constituem cerca de 5% da coleção de itens, são definidos como os que respondem em conjunto por 80% do faturamento. Os produtos B, que correspondem a cerca de 15% do elenco, contribuem com 15% do faturamento. Os itens C são os que, coletivamente, representam 5% das vendas e cerca de 80% do número de produtos.

Outra classificação de itens de estoque é a XYZ. Diferentemente da classificação ABC, que é de natureza econômica, a XYZ é baseada no critério de essencialidade do item.

TABELA 7.3 ORDEM DE GRANDEZA DO NÚMERO DE COMPONENTES DE DIVERSOS PRODUTOS.

PRODUTO	NÚMERO DE COMPONENTES DO PRODUTO TOTALMENTE DECOMPOSTO OU DESMONTADOS
Tinta	15
Bicicleta	500
Máquina de escrever eletrônica	700
Máquina de escrever mecânica	1.000
Máquina de costura	1.500
Motocicleta	2.000
Automóvel	5.000
Caminhão	10.000
Equipamento de terraplenagem, trator	20.000
Elevador moderno	50.000
Cápsula espacial	60.000
Foguete balístico intercontinental	300.000
Sistema de computação tipo mainframe	1.000.000
Aeronave	700.000
Fragata	3.000.000
Submarino nuclear	20.000.000
Porta-aviões nuclear	40.000.000

TABELA 7.4 NÚMERO DE SKU MANTIDOS EM ESTOQUE EM ESTABELECIMENTOS COMERCIAIS.

ESTABELECIMENTO COMERCIAL	NÚMERO DE SKU MANTIDOS EM ESTOQUE
Farmácia	4.000
Distribuidor de produtos farmacêuticos	6.000 a 8.000
Supermercado	5.000 a 10.000
Hipermercado	30.000 a 40.000
Loja de departamentos	100.000
Concessionária de indústria automobilística	100.000
Rede mundial de equipamentos de terraplenagem	300.000

Optamos por chamar X os itens que não podem faltar, sob pena de causar graves perdas, acidentes ou danos na reputação da empresa (por exemplo, aspirina em uma farmácia); itens Y, aqueles cuja falta causa sérios inconvenientes (por exemplo, falta de determinada embalagem, de certo formulário, de cartucho de impressora); e os itens Z, dos quais a ausência é contornável sem maiores conse-

qüências, como falta de uma facilmente substituível marca de sabonete na prateleira do supermercado.

A estratégia de estoques subdivide-se então em nove estratégias, conforme o produto for AX, AY, AZ, BX... CZ. Os itens AX são imprescindíveis, mas não comportam estoques elevados, seja pelo seu alto preço unitário, seja pelo grande volume que ocupam. Devem ser reabastecidos em pequenos lotes frequentes; seu estoque de segurança não pode ir além de alguns dias de consumo. Já os itens CZ, cliques, parafusos e pregos, podem ser comprados em lotes bimestrais, comportam elevados estoques de segurança e dispensam uma estreita vigilância, que deve ser concentrada nos itens AX.

Quando os elos de uma cadeia logística pertencem à mesma empresa, caso, por exemplo, de uma fábrica que distribui o produto às suas filiais regionais, surgem os dilemas de centralizar, ou descentralizar, os estoques e de atribuir à matriz ou às filiais a autoridade de determinar as quantidades a serem fornecidas a essas últimas.

Uma fábrica de tintas reabastecia suas sete filiais de acordo com as solicitações por elas emitidas semanalmente. Operou durante anos esforçando-se por entregar os volumes requeridos por regional. O mix de produtos atingia a casa de várias centenas. O coro de reclamações das filiais era constante, porque a fábrica não conseguia atender às suas reivindicações.

Sempre faltaram alguns itens solicitados. Examinou-se melhor a posição de inventário de cada filial e percebeu-se que havia considerável quantidade de algumas variedades de tintas acumuladas em certas filiais, enquanto essas mesmas variedades faltavam em outras. Uma vez que a iniciativa de reabastecimento parte da filial, as quantidades requeridas serão maiores que as suas reais necessidades, pois toda filial tende a superestimar sua demanda. O abastecimento deve ser regido pela matriz, na base da previsão da demanda e no estoque existente nas filiais, evitando-se, assim, faltas e excessos.

## 7.6 ESTRATÉGIA DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

A estratégia de informação e comunicação estabelece a natureza das informações que devem ser comunicadas ao gerente do sistema de logística para otimizar sua gestão e definir o público ao qual as informações são destinadas.

Pode-se dividir a natureza das informações em duas categorias:

### Dados Operacionais

Os dados operacionais consistem em registros das operações efetuadas. Exemplos de dados operacionais são: entrada e saída de itens do estoque, entregas efetuadas, valores das compras realizadas, fretes pagos, faturamento, lucro.

O volume de dados diários ou mensais é proporcional ao número de transações que ocorreram no período, sendo em geral considerável.

Programas integrados de informática foram desenvolvidos para processar dados operacionais e permitir a programação das compras e da produção. O Material

Requirements Planning (MRP), desenvolvido na década de 1960 e o Manufacturing Resources Planning (MRP-II), criado na década de 1970, são ferramentas essenciais para o planejamento das necessidades de materiais e de manufatura e o controle das atividades fabris, inclusive de custos.<sup>5</sup>

Na década de 1990, um sistema integrado ainda mais amplo, o Enterprise Resources Planning (ERP), acrescenta aos anteriores módulos relativos às áreas de marketing e finanças.<sup>6</sup>

## Informações Gerenciais

As informações gerenciais, obtidas a partir dos dados operacionais, são indicadores de problemas e tendências. Ao contrário dos dados, que reportam números primários, as informações gerenciais são obtidas por cálculos efetuados sobre os dados e consistem em relações, correlações, porcentagens, proporções, médias, desvios e outros produtos secundários desse tipo.

O conjunto das informações gerenciais constitui um “painel de controle” (balanced scorecard) para guiar a empresa no rumo estratégico que ela traçou.

O dirigente precisa ter plena consciência das informações gerenciais necessárias para orientar sua empresa. Os indicadores universais são, entre outros:

- retorno sobre investimento;
- fatia de mercado (market share);
- lucratividade (lucro sobre faturamento);
- faturamento por funcionário;
- tonelada produzida por homem-hora;
- porcentagem de refugo;
- porcentagem de horas paradas.

Alguns dados logísticos mais utilizados para um período (em geral, um mês) são:

- número de toneladas transportadas;
- número de quilômetros rodados ou de milhas voadas;
- número de passageiros transportados;
- número de entregas efetuadas;
- número de pontos de entrega;
- valor das compras efetuadas;
- valor dos estoques.

<sup>5</sup> SLACK, N. et al. Administração da produção. São Paulo: Atlas, 1997.

<sup>6</sup> LAUGENI, F. P.; MARTINS, P. G. Administração da produção. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.



pidamente possível, a fim de se tomar providências adequadas para aumentar ou diminuir a produção a tempo de evitar faltas e excessos de estoque.<sup>7</sup>

O ano de 1998 fora excepcional para a Jetspeed. Depois do esforço despendido para atender às encomendas de Natal, a empresa, em meados de dezembro, começava a respirar. A empresa, a maior fabricante de veículos esportivos, como scooters, motonetas, jet skis, bicicletas de corrida amadora, country e ergonômicas, distribuía seus produtos por revendedores e lojas especializadas em todo o País.

O diretor comercial, Alex Antunes, reuniu a força de vendas na convenção anual, distribuiu prêmios aos vendedores campeões e pediu empenho maior para 1999. No encerramento, anunciou que iria efetuar alterações no sistema de incentivos aos vendedores, mas não esclareceu quais seriam.

Alguns dias depois, de madrugada, em uma avenida afastada de São Paulo, seu carro se chocou frontalmente com outro veículo. Com múltiplas fraturas, Alex foi internado e seu estado indicava que iria permanecer hospitalizado por dois meses.

O presidente da Jetspeed, Domício Colonna, viajou para a Itália, como fazia em todo fim de ano. O diretor financeiro, Armando Arnold, satisfeito com os resultados do exercício, permitiu-se tirar férias em sua fazenda no Interior. Pedro Verde, o diretor industrial, permaneceu a postos, para cuidar do inventário e da manutenção dos equipamentos.

Em janeiro, alguns vendedores, de passagem por São Paulo, mencionaram em conversa informal com Pedro que as vendas estavam excepcionalmente fracas, mesmo levando-se em conta que, historicamente, janeiro, após as vendas natalinas, era mês de pouco movimento. Pedro, além de não ter acesso aos dados de vendas por mês e região, só poderia analisar melhor a situação após o encerramento do mês de janeiro, quando apuradas as estatísticas de faturamento. Telefonou a diversos lojistas amigos e, de fato, ouviu de todos eles que as vendas estavam paradas e os estoques das lojas, altos.

As fracas vendas de fevereiro foram atribuídas ao Carnaval. No início do mês, Pedro tomou algumas providências. A fim de estocar o volume de produtos acabados que já invadira toda a área disponível de armazenagem e a expedição, mandou construir uma plataforma no depósito, o que foi executado em poucos dias. Como o estoque continuava a crescer, alugou um depósito perto da fábrica, para abrigar convenientemente os produtos.

Nessa altura, Pedro tomou algumas decisões na área dele: concedeu férias a boa parte dos empregados; proibiu horas extras; dispensou todo o pessoal que estava em período experimental; suprimiu o segundo turno e deslocou o maior número possível de operários para tarefas de limpeza, reforma e manutenção. Entrou em contato com os principais fornecedores e renegociou o adiamento do prazo de entrega dos materiais. As chapas e bobinas de aço, adquiridas em um sistema de cotas, não poderiam ser objeto de renegociação do prazo de entrega, sob pena de corte das cotas; e tiveram de ser depositadas em corredores, no campo de futebol, nas áreas de estacionamento dos funcionários e, depois, dos gerentes.

Os diretores e o presidente voltaram das férias e o diretor comercial recebeu alta do hospital, quando as matérias-primas ameaçavam invadir suas vagas.

Em abril, Alex Antunes, restabelecido, explicou à força de vendas o novo esquema de remuneração e comissões, o faturamento começou a se normalizar, os estoques refluíram, a produção se intensificou e, em junho, o grande transtorno ocorrido já estava superado. Tudo poderia ter sido evitado com um sistema adequado de informação e comunicação.

<sup>7</sup> FORRESTER, J. W., 1961.

## 7.7 A ADMINISTRAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE LOGÍSTICA

Administrar a estratégia de logística significa atender às funções de organização, planejamento, controle, direção e coordenação.

### 7.7.1 ORGANIZAÇÃO

Organizar significa situar o setor de logística no contexto da empresa e definir sua estrutura interna.

Diversos dilemas surgem no momento de posicionar a logística dentro da empresa. Um deles, já mencionado, refere-se às opções de centralizar ou descentralizar a autoridade e a operação da logística nas diversas regiões em que se atua.

Outro dilema diz respeito à abrangência da autoridade da logística. Uma alternativa é criar um departamento de logística que perpassa toda a empresa, desde a entrega de insumos até a distribuição de produtos acabados, passando pela movimentação interna dos materiais, seja nas fábricas, seja nos centros de distribuição, incluindo-se, ainda, o relacionamento com toda a cadeia de suprimentos, a montante e a jusante da própria empresa. Essa solução identifica a logística como um sistema de máxima relevância, caso das empresas de bebidas, courier, delivery e outras, em que todas as demais funções devem ser orientadas no sentido de privilegiar a entrega dos produtos.

É freqüente restringir-se a atuação da logística à tarefa de distribuição, subordinando-a à área comercial. A logística de entrada é, então, o domínio de compras, e a movimentação dos materiais é de responsabilidade da fábrica.

É vital evitar conflitos entre os departamentos, setores e seções da empresa. Muitos desses conflitos podem nascer no dia-a-dia. Por exemplo, na concessão de crédito aos clientes: se a área de logística não for avisada com antecedência da restrição de entrega de produtos a clientes inadimplentes, atritos entre logística e finanças surgirão. Regras devem ser claramente definidas, estipulando-se, para permitir certa flexibilidade, limites de crédito por alçadas.

### 7.7.2 PLANEJAMENTO

O estrategista dispõe de diversos instrumentos que o ajudam a planejar a estratégia e as operações logísticas.

#### Construção e Simulação de Modelos

Modelar significa representar o sistema físico por meio de um conjunto de equações matemáticas, tão próximo quanto possível da realidade. Simular alternativas consiste em atribuir determinados valores a variáveis controláveis pelo estrategista (por exemplo, número de veículos), deixar o modelo funcionar e observar o resultado (como prazo de entrega).

Pode-se obter, assim, a alternativa que minimize o prazo de entrega ou o custo total da operação. A criação de modelos permite ainda a identificação de gargalos e de oportunidades de melhoria do sistema de logística existente.

### Uso de Pesquisa Operacional

A pesquisa operacional é um conjunto de ferramentas matemáticas que permitem maximizar resultados, como otimizar o roteiro dos veículos de entrega. Números aplicativos de computação são utilizados pelas empresas nacionais de logística para programar rotas de caminhões e definir origens e destinos de entregas.<sup>8</sup>

### Análise de Viabilidade de Investimentos

Um plano estratégico inclui um conjunto de projetos que pressupõem investimentos em instalações, equipamentos e programas de computação. Cada projeto deve ser analisado, a fim de verificar sua viabilidade.

A análise de investimento inclui cinco fases, a serem resolvidas seqüencialmente, conforme mostrado na Figura 7.11, na página seguinte:

- viabilidade:
  - ética;
  - legal;
  - técnica;
  - econômica;
  - financeira.

No campo da logística, muitas decisões, além de envolverem quantias consideráveis, são difíceis de reverter. É o caso, por exemplo, da localização de um CD, da instalação automatizada de um armazém vertical, ou da aquisição de um software integrado. Por isso, a análise de investimento na área de logística deve ser efetuada com o maior rigor.

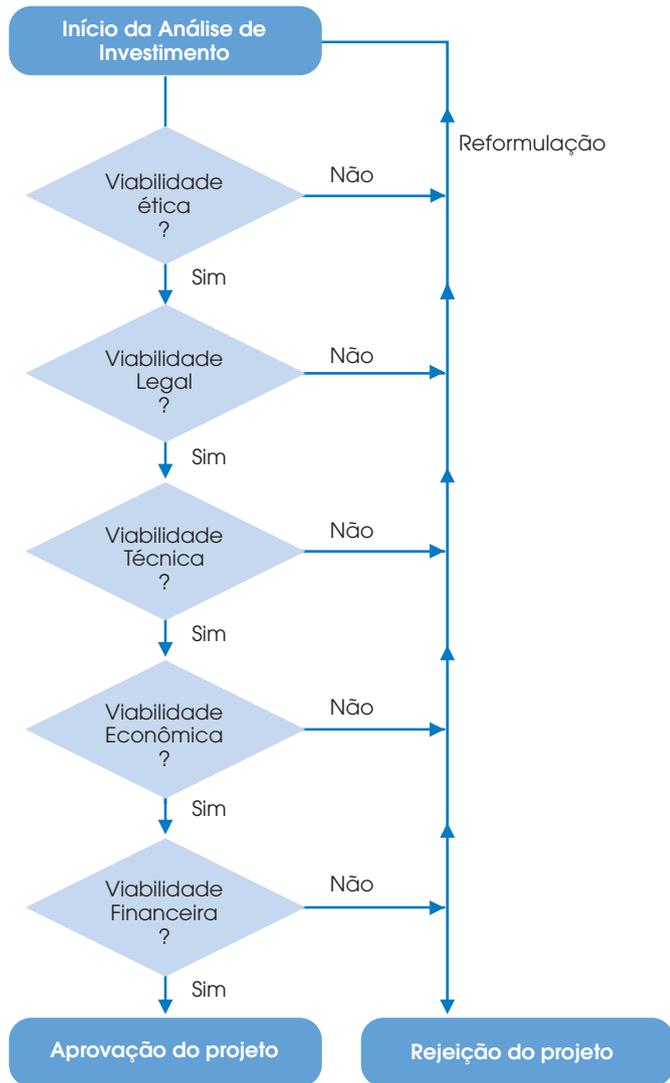
A análise de viabilidade ética objetiva examinar se a proposta prejudica uma terceira parte, cliente, funcionário, vizinho, sociedade, meio ambiente ou se infringe algum preceito moral.

A análise de viabilidade legal procura pesquisar se a proposta fere alguma lei, norma, regra ou convenção comercial tributária ou civil.

A viabilidade técnica investiga todos os aspectos materiais, operacionais e tecnológicos da inovação, checando se o projeto está correto quanto à sua qualidade, produtividade, confiabilidade e manutencionabilidade.

<sup>8</sup> LIEBERMAN, J.; HILLIER, R. Operations research. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1968.

FIGURA 7.11 FASES DA ANÁLISE DE INVESTIMENTO.



A análise de viabilidade econômica consiste em pesquisar os custos e benefícios de um projeto. Vale-se de diversos métodos, como o tempo de recuperação do investimento (ver a Seção 7.3.2); o do custo anual, que computa os custos totais de diversas alternativas; o da taxa interna de retorno sobre o investimento; e o do valor presente líquido da proposição.<sup>9</sup>

<sup>9</sup> MACHLINE, 1986. Cap. 3.

A análise de viabilidade financeira, por fim, verifica se existe financiamento disponível ou se a empresa dispõe de recursos próprios para investir no projeto.

### 7.7.3 CONTROLE

A estruturação de um sistema de informações operacionais e de um sistema de informações gerenciais é indispensável para controlar o desempenho da logística da empresa. Cada veículo, cada funcionário, cada entrega devem ser objeto de controle operacional. A empresa deve determinar o conjunto de indicadores gerenciais cruciais para o controle de sua atuação (ver a Seção 7.6).

### 7.7.4 DIREÇÃO

Dirigir é corrigir os desvios apontados pelos sistemas de informações operacionais e gerenciais; diagnosticar corretamente as causas dos problemas; escolher a melhor solução; e implementar a decisão tomada.

### 7.7.5 COORDENAÇÃO

Coordenar a estratégia de logística corresponde a harmonizá-la com a estratégia geral da empresa, conciliar as estratégias de instalações, transporte, estoques e administração e integrá-las com as estratégias de produção, vendas e finanças.

## 7.8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sempre que um objeto é movido de um local para outro, sempre que um item dá entrada em um armazém ou é retirado do estoque, diz-se que há logística. Sempre que se fornece ou se entrega algo, há logística. Portanto, é atividade onipresente. O desafio é exercê-la respeitando os prazos contratuais de entrega, ao mais baixo custo possível.

No âmbito da empresa, a área de logística envolve decisões relativas à localização de depósitos e de centros de distribuição; aos equipamentos neles usados; aos transportes; à gestão de estoques; ao sistema de informações e comunicações; e à própria administração do sistema de logística. Sem um planejamento estratégico da área, entrosado com a estratégia geral da empresa, o risco de se cometer erros, possivelmente irreversíveis, é considerável.

Os maiores problemas de logística decorrem da falta de elaboração de um plano estratégico nessa área: localizações equivocadas, meios errados de transporte, níveis excessivos ou insuficientes de estoques, distorções e desequilíbrios causados por falta de informações e de comunicação.

Modernamente, a logística não se restringe ao ambiente da empresa, mas inclui toda a cadeia de suprimentos, desde o fornecedor inicial até o consumidor final. A ferramenta fundamental que permite tomar as decisões corretas no elenco das alternativas possíveis é o exame rigoroso da situação existente e das alternati-

vas possíveis, por meio de pesquisa operacional, simulação de modelos e análise de viabilidade dos investimentos, crivos de racionalidade à qual toda proposta deve ser submetida.

## 7.9 RESUMO

O capítulo mostra a importância de se definir uma estratégia para a conduta da logística na empresa. A logística é a ciência do deslocamento dos produtos ao longo da cadeia de suprimentos com economicidade e qualidade. A estratégia de logística deve ser entrosada com a estratégia geral da empresa e integrar seus cinco focos de atenção: localização das instalações e tipos de equipamentos; transporte; estoques; informação e comunicação; administração do sistema. Existem relações entre esses cinco campos, de forma que é possível otimizar a atuação da logística na empresa selecionando o campo mais promissor para obter o resultado desejado pelo menor custo. Investimentos na informação, comunicação e administração alavancam economicamente os resultados, enquanto investimentos em instalações, equipamentos, veículos de transporte e estoques serão geralmente mais dispendiosos. A essência da estratégia é a tomada racional de decisão.

As propostas contidas em um plano estratégico de logística envolvem investimentos consideráveis e são em grande parte irreversíveis, devendo, pois, ser submetidas a rigorosa análise de viabilidade ética, legal, técnica, econômica e financeira, antes de serem oficializadas no plano de ação.

Numerosos exemplos são relatados no capítulo, no intuito de descrever estratégias bem-sucedidas e as conseqüências de estratégias deficientes.

## 7.10 TERMOS E CONCEITOS IMPORTANTES

Logística	Transporte
Estratégia	Terceirização (outsourcing)
Plano estratégico	Gestão de estoques
Plano de ação	Custos de gestão de estoques
Trade-off de logística	Informações gerenciais
Cadeia de suprimento	Indicadores
Milk run	Parâmetros
Distribuição	Benchmark
Localização de instalações	Pesquisa operacional
Armazém vertical	Simulação de modelos
Automated Storage Retrieval System	Payback
Centro de distribuição	Tempo de recuperação do investimento
	Taxa interna de retorno

## 7.11 QUESTÕES PARA REVISÃO E DISCUSSÃO

- 1 Por que os erros estratégicos de logística acarretam conseqüências tão nefastas para a empresa e o País?
- 2 Justifique a recomendação de escrever o plano estratégico, incluindo os planos diretores de informática, logística, proteção ao meio ambiente, qualidade e outros, além dos planos de ação, em vez de mantê-los apenas “na cabeça” de alguns dirigentes?
- 3 Se os governantes tivessem usado métodos racionais de tomada de decisão, teriam sido empreendidos projetos de logística como a Transamazônica, a Ferrovia do Aço, a Ferrovia do Norte e outros projetos dessa natureza?
- 4 Discuta o seguinte aforismo: “Administrar é transformar apostas em decisões racionais”.
- 5 As freqüentes faltas de produtos nas prateleiras e as extensas filas de espera nas lojas são decorrentes das deficiências na gestão dos estoques e da logística, ou são simplesmente devidas à insuficiência de recursos financeiros?

## 7.12 CASO

### Desenvolvendo uma Estratégia de Logística

As Secretarias Estaduais e Municipais de Saúde do País operam extensas cadeias de distribuição de medicamentos e suprimentos de enfermagem destinados às suas unidades de saúde. A Secretaria de Estado de Saúde de São Paulo, por exemplo, adquire algumas centenas de medicamentos básicos e insumos hospitalares, importados ou fabricados em laboratórios públicos e privados nacionais, e os estoca em um depósito central, em um subúrbio da Capital. De lá, os produtos são transportados às sedes dos 65 Escritórios Regionais de Saúde do Estado. Cada ERSA, por sua vez, encaminha os itens aos cerca de dez municípios sob sua jurisdição.

O leque se abre ainda mais quando cada município distribui os medicamentos e suprimentos aos seus estabelecimentos de saúde, compreendendo um hospital, uma dezena de centros e postos de saúde, laboratórios e creches. O hospital reparte os produtos entre enfermarias, ambulatórios, prontos-socorros e centros cirúrgicos.

Na extremidade dessa longa cadeia, o paciente-cliente, que é o consumidor final, ingere a medicação, recebe a injeção, a vacina ou a sonda. Os demais estados possuem redes semelhantes. O almoxarifado central da Secretaria Estadual de Saúde da Amazônia, em Manaus, embarca regularmente, cuidadosamente embalados em caixas de isopor, medicamentos destinados a localidades longínquas, como São Gabriel da Cachoeira e Letícia, situados, Rios Negro e Solimões acima, a quatro e sete dias de distância.

Existe razoável controle do estoque e do consumo no depósito central e nas sedes das ERSAS. Nos elos mais remotos, municípios, hospitais e centros de saúde, inexistem registros de estoque e consumo. Os produtos cujo prazo de validade expirou são devolvidos ao almoxarifado central, percorrendo o caminho inverso. Periodicamente, quando a quantidade acumulada no almoxarifado central atinge dez toneladas, são levados para o incinerador.

O recém-empossado secretário de Saúde quer implantar um sistema de distribuição de suprimentos médicos que permite rigoroso controle desses produtos, em cada ponto da rede.

### Perguntas

- 1 Quais informações são necessárias para se conseguir controlar a distribuição dos suprimentos médicos?
- 2 Que sistema de distribuição você sugere para eliminar os problemas descritos no caso?

## 7.13 ELABORANDO UM PROJETO

### Um Plano Estratégico de Logística para Exportação

O Brasil possui vantagens competitivas em potencial no setor de produção de frutas e flores tropicais: clima, solo, mão-de-obra. A diferença de estações em relação ao Hemisfério Norte permite a colocação da exótica fruta nacional em pleno inverno europeu e norte-americano. As frutas apreciadas e valorizadas nos mercados dos países ricos são corriqueiras aqui: banana, laranja, tangerina, ananás, manga, figo, melão, papaia, uva e outras. No País, crescem todas as flores, desde a rosa até a orquídea.

No entanto, a exportação de frutas in natura e flores não passa de parcos US\$ 200 milhões por ano. Países menores, como o Equador, a Colômbia, além de numerosas nações centro-americanas, africanas e asiáticas, exportam várias vezes essa quantia. O Brasil importa mais do que exporta esses itens.

O Governo Federal quer incentivar a produção e a exportação dos Pólos de Fruticultura Irrigada do Vale do Rio São Francisco. O Estado de São Paulo deseja fortalecer a exportação de frutas e flores, como meio de desenvolver pequenas empresas familiares.

### Resolva

Delineie, em grandes linhas, uma estratégia e elabore um projeto de exportação de frutas frescas e flores tropicais, com ênfase nos aspectos comerciais e logísticos. Analise os obstáculos existentes, desde transporte terrestre, embalagens adequadas para os trajetos a serem percorridos, burocracia alfandegária na exportação,

regulamentos fitossanitários e de bioterrorismo, barreiras alfandegárias na importação, concorrência do mundo inteiro, e distribuição dos produtos nas redes varejistas dos países importadores.

## BIBLIOGRAFIA



- ARNOLD, J. R. T. Administração de materiais: uma Introdução. Traduzido por Celso Rimoli e Lenita R. Esteves. São Paulo: Atlas, 1999.
- BALLOU, R. H. Logística empresarial: transportes, administração de materiais, distribuição física. Traduzido de Basic Business Logistics por Hugo T. Y. Yoshisaki. São Paulo: Atlas, 1993.
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimentos. Traduzido de Logistical Management: the integrated supply chain process por Adalberto F. das Neves et al. São Paulo: Atlas, 2001.
- DIAS, M. A. P. Administração de materiais: uma abordagem logística. São Paulo: Atlas, 1983.
- FORRESTER, J. W. Industrial dynamics. Boston: MIT Press, 1961.
- HESKETT, J. L., IVIE, R. M.; GLASKOWSKY Jr., N. A. Business logistics: management of physical supply and distribution. New York: The Ronald Press Co, 1964.
- LAUGENI, F. P.; MARTINS, P. G. Administração da produção. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.
- LIEBERMAN, J.; HILLIER, R. Operations research. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1968.
- MACHLINE, C. Logística. In: DIAS, Sergio R. (Coord.). Gestão de marketing. São Paulo: Saraiva, 2003. Cap. 8.
- MACHLINE, C. Análise de investimentos. In: MACHLINE, C. et al. Manual de administração da produção. 8. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1986. Cap. 3.
- MARTINS, P. G.; ALT, P. R. C. Administração de materiais e recursos patrimoniais. São Paulo: Saraiva, 2000.
- MCMILLAN, C.; GONZALEZ, R. F. Systems analysis: a computer approach to decision models. Revised edition. Homewood, Ill.: Irwin Inc., 1968.
- MEIER, R. C.; NEWELL, W. T.; PAZER, H. L. Simulation in Business and Economics. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1969.
- NOVAES, A. G. N.; ALVARENGA, A. C. Logística aplicada: suprimento e distribuição física. São Paulo: Pioneira, 1994.
- PILÃO, N. E.; HUMMEL, P. R. V. Matemática financeira e engenharia econômica: a teoria e a prática da análise de projetos de investimentos. São Paulo: Thomson, 2003.
- SASIENI, M.; YASPER, A.; FRIEDMAN, L. Operations research: methods and problems. New York: Wiley, 1959.
- SLACK, N. et al. Administração da produção. São Paulo: Atlas, 1997.
- WEIL, K. E. Localização de indústrias. In: MACHLINE, C. et al. Manual de administração da produção. 8. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1986. Cap. 7.



# ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO CORPORATIVA (CORPORATE AFFAIRS)

BELMIRO R. S. NETO

## VISÃO GERAL DO CAPÍTULO



Este capítulo visa apresentar a comunicação corporativa como uma função que acompanha as tendências sociais, políticas, econômicas e culturais. Com base nisso, as empresas criam imagens e projetam suas vozes para se comunicarem bem com seus públicos, defendendo-se de ataques e minimizando as conseqüências de problemas reais detectados em suas atividades operacionais.

Além de conceituar e explicar o funcionamento das diversas atividades que compõem a comunicação corporativa, o capítulo objetiva destacar sua contribuição e importância estratégica para os resultados de muitas empresas de sucesso e sua forte associação com os processos de planejamento estratégico e de tomada de decisões gerenciais, a ponto de a estratégia de comunicação ser um valor essencial para transformar e sustentar a vitalidade das empresas.

## OBJETIVOS DO CAPÍTULO



Depois de concluir este capítulo, você deverá ser capaz de:

- 1 Definir comunicação corporativa (*corporate affairs*), como a função é conhecida nas grandes empresas internacionais, e conhecer o funcionamento das atividades que a compõem.
- 2 Compreender a importância do papel da comunicação corporativa e sua forte ligação com os processos de planejamento estratégico e de tomada de decisões gerenciais nas empresas.
- 3 Conhecer estratégias de comunicação corporativa que são utilizadas para garantir a continuidade nos negócios e prevenir ou resolver as crises que podem ocorrer na vida de qualquer empresa.

## 8.1 ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO CORPORATIVA

Os consumidores, distribuidores, empregados, fornecedores, concorrentes, investidores, acionistas, governo, organizações não-governamentais, comunidades e, em especial, a mídia são os principais públicos que acompanham com interesse as empresas.

A mídia dedica boa parte de seu trabalho à divulgação de notícias sobre os setores empresariais e, para despertar o interesse da audiência, frequentemente, divulga também informações que podem gerar controvérsias e, às vezes, colocar em risco a imagem ou a reputação das empresas. Acusações legítimas ou falsas precisam ser respondidas à altura e cabe à comunicação corporativa atuar nesses casos, já que ela é a voz pela qual a empresa se comunica com seus públicos.<sup>1</sup>

Como a função é ainda pouco conhecida no Brasil é importante esclarecer como ela funciona e como tem sido efetiva a sua contribuição aos resultados de muitas empresas de sucesso.

A notícia divulgada pela agência de notícias BBC Brasil no dia 2 de julho de 2003 sob o título “Obesidade faz empresa diminuir volume de produtos” e reproduzida a seguir mostra como uma grande empresa torna-se alvo e precisa se defender publicamente de acusações que podem gerar percepções negativas e afetar sua reputação e criar dificuldades para a continuidade de seus negócios.

### *OBESIDADE FAZ EMPRESA DIMINUIR VOLUME DE PRODUTOS*

A maior empresa alimentícia dos Estados Unidos, a Kraft, decidiu diminuir as porções à venda de alguns de seus produtos devido à preocupação com o aumento no número de pessoas obesas no país. Representantes da Kraft disseram que a medida visa incentivar hábitos alimentares mais saudáveis, reconhecendo que a empresa teme o aumento no número de processos judiciais movidos por pessoas que culpam os produtos da empresa por seus quilos a mais... Além de diminuir as porções de seus produtos, a Kraft também decidiu adotar medidas para diminuir suas campanhas de marketing em escolas. Pressão – ... Outras companhias do setor de alimentos e bebidas, como a Coca-Cola, vêm sendo criticadas... A rede de restaurantes fast-food McDonald’s, que está enfrentando um processo movido em nome de crianças obesas, começou a promover suas saladas e está ampliando as informações nutricionais disponíveis sobre seus produtos...

Fonte: BBC Brasil. Disponível em: <<http://www.bbc.co.uk/portuguese/index.shtml>>.

## 8.2 COMUNICAÇÃO CORPORATIVA

A comunicação corporativa é o processo que a empresa usa para se comunicar com seus públicos e que consiste em diversos elementos, como marcas, produtos

<sup>1</sup> ARGENTI, P. A.; FORMAN, J. The power of corporate communication: crafting the voice and image of your business. McGraw-Hill, 2002. p. 4.

e serviços, divulgações pela mídia, anúncios de propaganda, patrocínios, eventos, relatórios, balanços financeiros, página na Internet, entre outros.

Ela tem a função de acompanhar as tendências sociais, políticas, econômicas e culturais, de modo que as empresas possam criar imagens e projetar suas vozes. Cabe a ela aproveitar as oportunidades ou criar situações adequadas para que as empresas possam se comunicar de maneira eficaz, entender e capitalizar o interesse das audiências e escolher a melhor combinação possível de canais de comunicação.<sup>2</sup> No ambiente interno das empresas, a comunicação corporativa tem como finalidade gerar uma atmosfera de confiança, capaz de motivar as pessoas na realização de suas funções.

A comunicação corporativa é um instrumento importante para as empresas se defenderem de ataques de grupos contrários ou para evitar ou minimizar as consequências futuras de problemas reais detectados em suas atividades operacionais.

Segundo Jack Welch, considerado com um dos maiores comunicadores corporativos de nossa atualidade e que presidiu a General Electric (GE) de 1980 a 2001, existe uma forte associação entre a comunicação corporativa e o planejamento estratégico, a ponto de a comunicação ser um valor essencial para transformar uma empresa e sustentar sua vitalidade. Segundo ele, as empresas precisam contar com processos contínuos de discussão das melhores práticas empresariais, analisando o impacto de suas decisões junto aos diferentes públicos, avaliando os sucessos e as falhas e discutindo novas idéias dentro e fora da empresa.<sup>3</sup>

## 8.2.1 A OPINIÃO PÚBLICA E AS EMPRESAS

A opinião pública muda continuamente com relação às empresas. Ela é positiva quando as empresas investem, geram empregos, lançam novos produtos ou patrocinam causas sociais; é negativa quando a mídia divulga notícias a respeito da má qualidade de produtos, sobre falhas e acidentes graves nos processos de fabricação ou referente a comportamentos corporativos irresponsáveis.

Cada vez mais as empresas têm de lidar com acusações verdadeiras e falsas em um ambiente globalizado, competitivo e com muitos canais de comunicação acessíveis para disseminar as informações.

As empresas atacadas por problemas reais ou imaginários não podem se dar ao luxo da omissão. Ou agem rapidamente de forma profissional para minimizar os danos potenciais ou acabam pagando mais caro depois para corrigir as consequências.

## 8.2.2 ATIVIDADES DA COMUNICAÇÃO CORPORATIVA

A experiência recomenda que a comunicação corporativa não deve ser uma atividade isolada. Deve contar com profissionais com formação em Administração de

<sup>2</sup> ARGENTI; FORMAN, 2002, p. 17-18.

<sup>3</sup> Idem, p. 39.

Empresas e não somente em Jornalismo ou Comunicação, e se reportar ao presidente ou diretor executivo para ter credibilidade, atenção e suficiente importância dentro e fora da empresa. Seus representantes precisam estar envolvidos nos processos de planejamento estratégico e de tomada de decisões, de modo a somar forças e conhecimento para construir e manter a reputação da empresa.

No caso de empresas com atuação em mercados globais, normalmente, a comunicação corporativa é uma função centralizada na matriz que emana diretrizes e proporciona recursos e orientação para os diversos projetos globais e necessidades das subsidiárias, cujos especialistas ficam responsáveis pela adaptação e implementação em nível local.

Em virtude de a abordagem multidisciplinar de comunicação corporativa requerer diferentes especialidades profissionais, as empresas buscam complementar seus quadros internos com a contratação de agências e consultores para os seus projetos.

Nas grandes empresas internacionais, geralmente, a área de comunicação corporativa (*corporate affairs*) é responsável em parceria com outras áreas, como marketing, finanças e recursos humanos, pelas seguintes atividades:

- 1 reputação corporativa;
- 2 propaganda corporativa;
- 3 comunicação interna;
- 4 comunicação ou relações com os investidores;
- 5 comunicação com o governo e responsabilidade social;
- 6 comunicação ou relações com a mídia;
- 7 comunicação de risco;
- 8 comunicação em situações de crise.

Cada uma das seções a seguir é dedicada à explicação dessas oito atividades da comunicação corporativa.

## Reputação Corporativa

A boa reputação de uma empresa é resultante da coerência geral das imagens percebidas por seus públicos pela identidade que esta forma por meio do uso de nomes, marcas, logotipos, símbolos, slogans, apresentações públicas e visão, bem como do alinhamento desses valores com os interesses dos diferentes públicos.

A visão, por exemplo, que inspira valores básicos, como filosofias, padrões e objetivos, que asseguram coerência e continuidade nas mensagens corporativas, pode diferenciar uma empresa das demais e aumentar o interesse e a percepção positiva de seus públicos, conferindo-lhe boa reputação.<sup>4</sup> No entanto, às vezes, es-

<sup>4</sup> ARGENTI; FORMAN, 2002, p. 69 e 71.

sas percepções podem não fazer jus à realidade da empresa e, quando isso ocorre, cabe à comunicação corporativa alinhá-las com a realidade positiva desta para criar uma reputação corporativa sustentável e que se mantenha ao longo do tempo.

Em nossa opinião, a empresa brasileira Natura<sup>5</sup> é um bom exemplo de visão de longo prazo. A mensagem de natureza que emana de seu nome engloba de forma criativa o forte apelo que esse tema goza junto ao público. Desde seu nome, sua marca, seus produtos e sua postura pública, a empresa consegue transmitir a idéia de que atua com paixão, qualidade e credibilidade. Estes, certamente, são valores que os públicos admiram e os influenciam a enxergar positivamente a empresa e seus produtos. A seguir reproduzimos a mensagem que a empresa disponibiliza na Internet sobre sua visão.

### A NATURA

**Visão e Razão de Ser:** Nossa Razão de Ser e Nossa Visão são os elementos fundamentais que nós acreditamos e que permitiram o contínuo desenvolvimento desta Companhia e de sua reputação em 35 anos no mercado brasileiro. Acreditamos que nossa Razão de Ser e Nossa Visão nos auxiliam a atrair e manter nossa numerosa rede de Consultoras Natura e que são os fundamentos de uma cultura empresarial que produz conceitos mercadológicos e produtos inovadores. Adicionalmente, acreditamos que Nossa Razão de Ser e Nossa Visão aumentam a atratividade de nossos consumidores e será um elemento importante na expansão de nossos negócios em outros mercados.

**Nossa Razão de Ser:** Criar e comercializar produtos e serviços que promovam o Bem-Estar/Estar Bem. Bem-Estar é a relação harmoniosa, agradável, do indivíduo consigo mesmo, com seu corpo. Estar Bem é a relação empática, bem-sucedida, prazerosa, do indivíduo com o outro, com a natureza da qual faz parte, com o todo.

**Nossa Visão:** A Natura, por seu comportamento empresarial, pela qualidade das relações que estabelece e por seus produtos e serviços, será uma marca de expressão mundial, identificada com a comunidade das pessoas que se comprometem com a construção de um mundo melhor por meio da melhor relação consigo mesmas, com o outro, com a natureza da qual faz parte, com o todo.

**Fonte:** NATURA. Disponível em: <<http://www.natura.net>>.

Além da visão, os nomes, marcas, logotipos, slogans e outras formas de apresentação pública também geram identidade e vantagens competitivas para as empresas, como é o caso da Petrobrás, Votorantim, Klabin, Embraer, Alcoa, IBM, Microsoft, McDonald's, Toyota, BMW, HSBC, entre outras. As marcas, em especial, constituem uma dimensão forte de identidade já que estão presentes nos produtos utilizados no dia-a-dia pelas pessoas. E é por essa razão que o valor de uma marca é dado pelo poder de lembrança que ela exerce junto ao pú-

<sup>5</sup> NATURA COSMÉTICOS S.A. Disponível em: <<http://www.natura.com.br>>.

blico, a fidelidade que possui junto a seus clientes e pela força de imagem associada a esta.<sup>6</sup>

O slogan da campanha global da marca McDonald's lançada em setembro de 2003 "Amo tudo isso" (*I'm lovin' it*)<sup>7</sup> é o resumo criativo de uma história de interação do produto com o público para reforçar a identidade da empresa.

O alinhamento dos valores da empresa com os interesses de seus diferentes públicos requer atenção ao se comunicar para evitar percepções erradas que possam comprometer a sua identidade. Por exemplo, os investidores e empregados, geralmente, querem ouvir histórias distintas, e não raro conflitantes, das empresas. Os investidores querem aumento de lucros e dividendos, que podem significar redução de custos com demissões de pessoal, que os empregados obviamente não desejam. No entanto, ambos os públicos tendem a valorizar as realidades positivas de uma empresa, capazes de gerar bons resultados e garantir seus dividendos e empregos. A comunicação corporativa deverá, portanto, identificar essas informações de consenso entre segmentos de públicos da empresa e usá-las na comunicação dirigida ao público em geral.

## Propaganda Corporativa

A propaganda corporativa é o uso da comunicação paga com vistas a garantir a divulgação adequada de fatos de interesse de uma empresa nos meios de comunicação e beneficiar assim sua reputação. Isso ocorre, principalmente, quando, por razões diversas, a mídia espontânea não divulga de forma suficiente os assuntos da empresa.

Considere, por exemplo, a necessidade vital de uma empresa em obter espaço na mídia para esclarecer o público sobre a sua versão dos fatos sobre uma grave crise e informar as providências que está tomando para resolver o problema. A única forma de garantir o acesso aos veículos mais indicados e de maior audiência, com o espaço e impacto convenientes, é com o uso da comunicação paga.

Isso, obviamente, não quer dizer que a mídia espontânea não deva ser utilizada no processo de comunicação, por meio de entrevistas e press-releases, porém convém lembrar que a empresa não tem controle sobre ela ainda que conte com um excelente trabalho de assessoria de imprensa.

A propaganda corporativa pode realizar as seguintes funções:<sup>8</sup>

**Criar ou rejuvenescer a imagem da empresa:** são usados anúncios corporativos para divulgar as alterações no nome da empresa, informar o público sobre novos objetivos, anunciar fusões e criação de novas empresas, divulgar estratégias de crescimento e outras informações de interesse da empresa.

**Divulgar o ponto de vista da empresa:** são usados anúncios de esclarecimento (*advocacy ads*) na tentativa de esclarecer situações em que há percepções negati-

<sup>6</sup> DIAS, Sergio R. (Coord.). *Gestão de marketing*. São Paulo: Saraiva, 2003. p. 110.

<sup>7</sup> McDONALD'S. *Campanha I'm lovin' it*. Disponível em: <<http://www.mcdonalds.com/usa/fun/tv.html>>.

<sup>8</sup> ARGENTI, P. A.; FORMAN, J., 2002, p. 111.

vas, crises, controvérsias públicas e que envolvem ameaças de consumidores, governos ou comunidades. Dependendo de cada caso, os anúncios podem ser assinados pela empresa ou por uma entidade setorial ou, ainda, por terceiros com reconhecida credibilidade pública. Nessa mesma linha, também são usados artigos ou informes publicitários nos quais a empresa, diretamente ou por meio de terceiros, defende seu ponto de vista.

**Divulgar ações de responsabilidade social da empresa:** são usados anúncios institucionais criativos para divulgar que a empresa patrocina boas causas em benefício da sociedade, sobre ecologia, saúde, educação, entre outros. O objetivo desses anúncios é assegurar que essas ações tenham boa divulgação e proporcionem a imagem de cidadã corporativa responsável. As empresas com produtos que podem gerar controvérsia pública, como cigarros, biotecnologia, petróleo, bebidas e produtos farmacêuticos, utilizam-se com frequência desse tipo de anúncio.

**Fortalecer a imagem financeira da empresa:** são usados anúncios financeiros (financial ads) para produzir boa imagem da empresa junto ao mercado de capitais, representado principalmente por investidores, analistas e outros profissionais da área. As empresas se utilizam de anúncios pagos para transmitir informações sobre seu desempenho, vantagens competitivas e perspectivas de resultados futuros e esperam com isso valorizar suas ações em bolsas de valores e facilitar a captação de recursos no mercado de capitais.

## Comunicação Interna

A comunicação interna é considerada como sendo a melhor forma de conduzir o público interno na direção certa e incentivá-lo ao bom desempenho na exploração das oportunidades de negócios, na transmissão dos valores de identidade da empresa e na prestação de serviços de alta qualidade para os públicos externos.

Assim sendo, as empresas modernas, por meio de parcerias entre as áreas de recursos humanos e de comunicação corporativa, desenvolvem programas de comunicação interna, a fim de manter os empregados bem informados e engajados nos esforços da empresa e que fiquem cientes de que sua contribuição é fundamental para os resultados.

Não obstante a busca contínua de um cenário harmonioso nas empresas, decisões gerenciais equivocadas, greves mal negociadas, fracassos e incertezas empresariais acabam por criar ressentimentos entre os empregados e a direção da empresa, gerando graves crises de confiança e de clima interno que acabam sendo projetadas aos seus públicos externos.

Nessas situações, os veículos tradicionais da comunicação interna, como jornais, circulares, publicações, vídeos, Intranet e eventos, são instrumentos eficientes de comunicação mas não substituem o contato face a face entre a direção da empresa e os empregados e o lançamento de um programa de comunicação interna especialmente elaborado para restaurar a credibilidade e a cordialidade internas.

Os pontos a serem considerados na elaboração desse programa são os seguintes:<sup>9</sup>

- 1 Escolher a pessoa certa para conduzir o novo programa. O ideal seria o próprio presidente ou um diretor sênior com habilidade e autoridade para a missão.
- 2 Analisar a situação atual por intermédio de pesquisas qualitativas e quantitativas e, com base em informações representativas, desenvolver o programa.
- 3 Criar o cenário propício para a comunicação. Implantar os contatos face a face entre a direção da empresa e os empregados para levantar o moral e gerar novas idéias. É importante quebrar velhas barreiras, reparar erros do passado, criar e formalizar novos eventos para estimular os funcionários à estabilidade emocional e à busca de resultados.
- 4 O processo é interativo. É preciso pesquisar, ouvir, agir, comunicar e criar um pacto com os empregados. Os veículos de comunicação interna ajudam a registrar todo o processo e repetir as mensagens até que elas sejam plenamente absorvidas pela organização.

Além de constituir moral alto, produtividade e resultados financeiros, a comunicação interna bem sucedida proporciona uma história consistente e com credibilidade para ser transmitida aos públicos externos e, assim, conseguir uma boa reputação para a empresa.

## Relações com os Investidores

A comunicação ou relações com os investidores é uma função estratégica corporativa que combina marketing, finanças e comunicação corporativa para retratar corretamente o desempenho e as perspectivas da empresa aos investidores atuais e potenciais. É a voz da empresa junto à comunidade financeira e ao mercado de capitais.<sup>10</sup> Ela possui dois componentes: o primeiro é a comunicação em si, ou o fluxo de informações para os investidores poderem avaliar a empresa, e o segundo é a criação e a manutenção de relacionamentos entre a empresa e os investidores.<sup>11</sup> Em geral, a função é conduzida por profissionais que se reportam aos diretores de finanças e de comunicação corporativa.

### O Valor da Empresa e os Investidores

As relações com os investidores visam gerar um impacto positivo no valor da empresa e no custo de suas captações de recursos financeiros no mercado de capitais.

<sup>9</sup> ARGENTI; FORMAN, 2002, p. 154.

<sup>10</sup> Idem, p. 159.

<sup>11</sup> MAHONEY, W. F. Relações com investidores: guia dos profissionais para marketing financeiro e comunicação. Rio de Janeiro: IMF Editora, 1997. p. 6.

Aumentar o valor das ações é um de seus objetivos, mas criar e manter uma reputação de confiabilidade junto ao mercado vem em primeiro lugar, já que é isso que atrai os investidores e valoriza a empresa no mercado. Mais e mais investidores levam em consideração a responsabilidade social das empresas em suas decisões de investimento.

Os investidores visitam as páginas das empresas na Internet para se informarem sobre as últimas notícias acerca das ações. Quando há crises, eles buscam saber os efeitos nos lucros e o que a empresa está fazendo para superar eventuais prejuízos e resolver a situação. Eles buscam concluir se podem continuar apostando na empresa.

Os investidores compram ações (equity) e papéis de crédito (credit notes) das empresas. São individuais (pessoas físicas) e institucionais (fundos, empresas de seguros e bancos). O trabalho de coleta, análise e avaliação das informações sobre as empresas e conseqüente recomendação de compra ou venda de seus papéis ficam a cargo dos analistas do mercado de capitais, que são profissionais especializados nesse trabalho.

A comunidade financeira conta com analistas experts na compra de papéis (byside) e que trabalham para os investidores que compram ações para seus próprios portfólios e analistas experts na venda de papéis (sell side) que estão ligados a bancos de investimento e corretoras de valores que intermediam a venda de ações aos investidores individuais e institucionais.

### A Área de Comunicação ou Relações com os Investidores

Apesar de leis e dos órgãos reguladores, como a SEC (Securities and Exchange Commission) dos Estados Unidos e a CVM (Comissão de Valores Mobiliários) do Brasil, estabelecerem obrigações de divulgação de informações financeiras para as empresas de capital aberto, a área de relações com os investidores só começou a se desenvolver a partir dos anos 1950, quando empresas dos Estados Unidos passaram a investir na função para fazer que os investidores entendessem seu real potencial de realizações e resultados.<sup>12</sup>

Nas décadas seguintes houve avanços importantes no processo de comunicação, principalmente no tocante à formatação das informações e periodicidade da divulgação, mas a grande mudança de fato ocorreu nos anos 1990 com o surgimento da Internet.

Com a evolução da tecnologia da informação, as empresas alteraram a forma de se comunicar com o mercado, colocando suas informações nas páginas da Web, como, cotações, relatórios trimestrais e anuais, fatos relevantes e apresentações ao mercado. Algumas empresas passaram a transmitir ao vivo suas reuniões anuais e trimestrais pela rede e pelo telefone (conference calls), de modo que investidores de todo o mundo começaram a participar e a ouvir as explicações e previsões dos dirigentes das empresas e as perguntas dos analistas participantes.<sup>13</sup>

<sup>12</sup> ARGENTI; FORMAN, 2002, p. 159.

<sup>13</sup> ARGENTI; FORMAN, 2002, p. 160.

Essas mudanças democratizaram o mercado de ações e de crédito com franco crescimento no número de novos investidores individuais e institucionais – fundos de pensão, fundos mútuos, empresas de seguro e bancos – que passaram a ser disputados pelas empresas para levantar capital, tornando o mercado de capitais verdadeiramente global.<sup>14</sup>

#### Os Canais de Comunicação com o Mercado

A comunicação da empresa com o mercado de capitais deve ocorrer de forma contínua, em situações positivas ou negativas para a empresa, já que os analistas que acompanham a empresa dependem de informações emitidas com regularidade.

A empresa se comunica com os investidores via telefone, Internet, mala direta, reuniões, road shows, visitas, publicações, balanços e entrevistas à mídia especializada. A Internet é o canal mais utilizado atualmente e as empresas mantêm páginas dedicadas aos investidores na Web, nas quais os interessados podem obter as informações sobre o desempenho e os planos da empresa e acessar as últimas apresentações realizadas ao mercado de capitais (conferência call e webcast).<sup>15</sup>

O diretor de relações com o mercado é o elemento de ligação com os investidores e sua missão é responder sobre diversos temas e envolver outros dirigentes ou especialistas da empresa quando necessário. O profissional, de preferência, deve ter formação em Finanças e em Comunicação Corporativa, conhecer bem as necessidades de informações dos analistas e as regras legais sobre o disclosure,<sup>16</sup> ou seja, o fornecimento de informações sobre a empresa aos diversos públicos interessados de maneira imparcial e ao mesmo tempo.

Os pontos a serem considerados na elaboração de um plano de relações com os investidores são os seguintes:

- analisar como a empresa é percebida pelo mercado de capitais e pela opinião pública;
- manter o banco de dados da empresa atualizado e com capacidade de processar e disponibilizar rapidamente as informações solicitadas pelos analistas;
- envolver o pessoal da empresa no processo de elaboração interna de informações, porém concentrar a divulgação externa no diretor de relações com o mercado;
- informação correta, objetividade e comunicação de qualidade são fundamentais;
- usar as reuniões, a Internet e o telefone, como principais meios de comunicação;

<sup>14</sup> MAHONEY, 1997, p. 282.

<sup>15</sup> NATURA COSMÉTICOS S.A. Disponível em: <[http://www.natura.com.br/relações com os investidores/apresentações](http://www.natura.com.br/relações%20com%20os%20investidores/apresentações)>.

<sup>16</sup> MAHONEY, 1997, p. 55.

- divulgar as informações aos jornalistas especializados;
- procurar se antecipar às perguntas dos analistas;
- dar destaque especial à visão da empresa e suas ações de responsabilidade social, além dos resultados;
- usar a criatividade para se diferenciar;
- pesquisar, avaliar e estar preparado para fazer mudanças no plano.

Na preparação do plano, normalmente, a empresa poderá precisar da ajuda externa de uma agência de propaganda, para elaborar suas publicações, como os anúncios financeiros e o relatório anual nas versões impressa e eletrônica, de uma agência de assessoria de imprensa, para atuar junto aos jornalistas especializados e treinar os entrevistados e de um instituto de pesquisa, para avaliar como a empresa vem sendo percebida pelo mercado.

Reproduzimos a seguir o artigo “Ações de empresas socialmente responsáveis se valorizam mais”, para mostrar como os investidores consideram a responsabilidade social das empresas em suas decisões de investimento.

#### **AÇÕES DE EMPRESAS SOCIALMENTE RESPONSÁVEIS SE VALORIZAM MAIS**

Na Bolsa de Valores de Nova York, o índice Dow Jones Sustainability, que reúne empresas socialmente responsáveis, se valorizou 44% de dezembro de 1993 a fevereiro de 2003. No mesmo período o Dow Jones comum, que reúne as outras empresas, teve uma alta menor, de 21%.

Os dados são da empresa de consultoria Value Partners, que também mostra os percentuais da Bolsa de Londres para afirmar que ser responsável socialmente é um bom negócio: enquanto o FTSE4Good, outro índice que reúne empresas socialmente responsáveis, subiu 32% de julho de 1996 a fevereiro de 2003, o FTSE, que reúne as outras empresas, teve uma alta de apenas 3% no mesmo período.

“A responsabilidade social é um fator que pesa na hora de o investidor decidir onde vai pôr o seu dinheiro”, afirma Paolo Guidelli, sócio da Value Partners. “Ele quer saber se a empresa respeita o meio ambiente, se cuida do lado social. Não é apenas uma questão ética, mas isso interessa aos negócios”, diz.

Fonte: BBC Brasil. Disponível em: <[www.bbc.co.uk/portuguese/index.shtml](http://www.bbc.co.uk/portuguese/index.shtml)>.

## **Comunicação com o Governo e Responsabilidade Social**

Grandes e pequenas empresas estão sujeitas a regulamentos do governo nos níveis federal, estadual e local. Para algumas, como as de produtos farmacêuticos, cigarros, petróleo e produtos químicos, os regulamentos são em maior número e específicos ao tipo de atividade.

Nosso país, infelizmente, é considerado como um dos que têm mais leis e regras quando se trata de empresas, conforme o relatório Doing Business in 2004, da International Finance Corporation (IFC), que realizou pesquisa em 133 países.

Nos países democráticos, as leis e regulamentos são promulgados pelo governo após forte pressão de diferentes grupos sociais com o objetivo de resolver ou evitar problemas atribuídos às atividades empresariais, como monopólio, danos ao meio ambiente e problemas de segurança. Antes dessas leis e regulamentos serem aprovados há um longo período de debate em que os setores da sociedade, inclusive as empresas, podem participar para defender seus interesses.

A fiscalização das atividades das empresas fica a cargo de agências e órgãos subordinados ao Poder Executivo do governo. Além de possuírem autoridade para exigir que as leis e regulamentos sejam respeitados, essas entidades podem ser importantes aliadas no processo de comunicação corporativa ao chancelarem publicamente a boa conduta das empresas.

### Comunicação com o Governo

Com a crescente intervenção do governo nas atividades empresariais, além de agir individualmente, as empresas passaram a se organizar por meio de coalizões empresariais, para terem maior poder de ação política junto aos poderes constituídos. Assim, presidentes e diretores de relações governamentais buscam estar sempre em contato com as autoridades governamentais para fornecer informações, prestar esclarecimentos e defender os interesses de suas empresas.

As empresas costumam elaborar planos de relacionamento com o governo, nos quais são relacionados os assuntos que serão tratados exclusivamente pelo pessoal interno da empresa e aqueles de caráter setorial que serão conduzidos por coalizões setoriais ou especialistas externos contratados.

### Os Esforços de Lobby e a Ação Política

Os esforços de lobby são realizados pelas empresas para passar ou mudar as leis e regulamentos, obter créditos de fundos governamentais, garantir sua participação nas concorrências de compras do governo, entre outros assuntos de seu interesse. A atividade é realizada por especialistas que conhecem bem a máquina governamental e têm bom trânsito junto aos círculos políticos.

Em geral, dependendo de cada caso, os esforços de lobby precisam contar com o apoio de outras ações de comunicação corporativa, como anúncios corporativos, publicações, patrocínios, visitas, entrevistas à imprensa e apoio de terceiros com credibilidade, pois as ações junto ao governo tendem a ser mais bem-sucedidas quando a empresa goza de reputação pública positiva.

Além da esfera federal, o lobby se desenvolve também nos estados e municípios, onde geralmente as empresas possuem unidades operacionais, com a mobilização de políticos e entidades locais para a defesa dos seus interesses.

### Responsabilidade Social e Doações Corporativas

O público de um modo geral espera que as empresas sejam socialmente responsáveis, boas cidadãs corporativas e façam doações regulares a projetos sociais, nas áreas de esportes, saúde, educação, entre outros. Ao fazerem esse tipo de filantropia

pia, as empresas geram reputação positiva junto ao público e, em especial, junto aos seus empregados e comunidades.

As empresas, geralmente, contam com procedimentos formais que os agraçados precisam seguir para comprovar a necessidade dos recursos, sua responsabilidade fiscal e capacidade gerencial dos projetos.

Em geral, é recomendável que as doações estejam relacionadas, de alguma forma, à missão, à estratégia e aos produtos e serviços das empresas doadoras.

As empresas também são solicitadas a fazer doações a campanhas políticas de candidatos afinados com os seus interesses e que podem fortalecer seus esforços de ação política. Essas doações são legítimas desde que feitas de acordo com as leis que regulam o assunto.

O tema da responsabilidade social, que vem ganhando crescente importância nos dias de hoje, é desenvolvido pelas empresas por meio de inúmeras iniciativas internas e externas que unem “filantropia e estratégia corporativa”.<sup>17</sup> A seguir mostramos os exemplos da Microsoft e da Avon:

### **MICROSOFT BRASIL APÓIA INICIATIVAS SOCIAIS**

Como líder responsável da indústria de tecnologia da informação, a Microsoft está sempre atenta à realidade social que a cerca. Por isso, desde 1999 vem investindo fortemente em projetos sociais de grande alcance, com o objetivo de beneficiar o maior número possível de pessoas. A idéia é que esses projetos tenham efeito multiplicador, gerem benefícios imediatos e, sobretudo, tenham resultados a longo prazo. Dentro dessa filosofia, a empresa voltou seus esforços para a tecnologia aplicada à educação e inclusão digital, acreditando ser esse o caminho mais eficaz para a formação de uma nação madura. A empresa prevê investimentos de US\$ 1 bilhão em cinco anos em todo o mundo. Os recursos serão destinados a fortalecer centros de capacitação que ofereçam treinamento em tecnologia da informação para comunidades menos favorecidas. No Brasil, a Microsoft firmou parcerias com a Fundação Bradesco, e com o Sampa.Org viabilizou a implantação de 15 centros de inclusão digital em funcionamento e 18 a serem instalados até o primeiro semestre 2005.

“Acreditamos, na Microsoft, que se você fornece às pessoas os recursos que elas necessitam, elas podem realizar grandes coisas. Esta filosofia é a base de nossos negócios na área de software e é a base de nossos esforços voltados à promoção da comunidade”, afirma Bill Gates, que, por meio desta frase, conceitua a filosofia que norteia as ações mundiais de filantropia da Microsoft.

#### **Política de doações**

A Microsoft possui uma política de doações licenças de softwares para organizações sociais e instituições sem fins lucrativos, que atuam no campo da educação e da inclusão digital. Essa política foi elaborada com o intuito de contribuir com redução da exclusão social de indivíduos de comunidades de baixa renda, que não têm acesso às Tecnologias da Informação e Comunicação. Somente no ano fiscal de 2004, a empresa doou mais de US\$ 2,5 milhões em licenças de software para 123 instituições comunitárias de todo o Brasil.

Fonte: MICROSOFT. Disponível em: <<http://www.microsoft.com.br>>.

<sup>17</sup> ARGENTI; FORMAN, 2002, p. 201.

## AVON CIDADANIA CORPORATIVA

### Avon e a Mulher Prevenção do Câncer de Mama

#### *A luta é de todas nós!*

As iniciativas da Avon com o objetivo de arrecadar verbas para pesquisa e combate da doença estão presentes em 30 países, incluindo o Brasil. E quando aderimos a cada campanha, estamos fortalecendo essa luta.

As ações da Avon Global para divulgar a idéia de prevenção, saúde e auto-estima da mulher estão registradas em 30 países, incluindo o Brasil, com foco especial à prevenção do câncer de mama. Para isso, criou, em 1993, o Fundo Mundial Avon para a Saúde das Mulheres, com sede em Londres.

Nos Estados Unidos, por exemplo, é considerada a empresa que mais arrecada verbas para combater essa doença. Desde que foi criado, o Fundo já arrecadou mais de US\$ 150 milhões. A expectativa da companhia, segundo Andrea Jung, presidente da Avon Global, é atingir a cifra de US\$ 250 milhões até o ano de 2002.

Fonte: AVON. Disponível em: <<http://www.avon.com.br>>.

## Comunicação ou Relações com a Mídia

A mídia é ao mesmo tempo um público e um canal que atinge os consumidores, distribuidores, empregados, fornecedores, concorrentes, investidores, acionistas, governo, organizações não-governamentais, comunidades, entre outros públicos, no processo de formação da imagem da empresa. Por ser um meio que tem alta credibilidade, a divulgação espontânea de notícias favoráveis, na forma de reportagens jornalísticas, entrevistas, declarações, discursos, notas e artigos assinados, é muito eficaz para gerar boa reputação para as empresas.

A mídia é formadora de opinião pública ao influenciar as audiências sobre temas, situações, pessoas e empresas, com a autoridade que lhe confere seu grau de isenção e credibilidade.

### A Evolução da Mídia

A mídia tem evoluído muito com os avanços da tecnologia da informação. O jornal e o rádio imperaram até os anos 1940, a televisão predominou desde 1950, e a Internet, a partir dos anos 1990. Todos esses veículos, no entanto, continuam a coexistir e atuar de forma complementar ou segmentada. Os jornais diários e as revistas, por exemplo, tendem a deixar as “manchetes” para a TV e a Internet e se concentram em oferecer explicações pormenorizadas sobre as notícias.

Para atender o grande interesse do público, a mídia faz cobertura e pronta divulgação de assuntos relacionados às empresas, como produtos, resultados, investimentos, empregos, mercado de ações, tecnologia, fusões e, sem dúvida, fracassos e escorregões corporativos.

As agências de notícias internacionais, como a BBC, DowJones, Reuters e Bloomberg, e nacionais, como o Estado e a Folha, realizam um serviço de cobertu-

ra contínua sobre as empresas, empregando jornalistas profissionais experientes que conferem qualidade e credibilidade às notícias divulgadas.

A Internet, por sua vez, vem crescendo e ocupando o espaço da mídia tradicional, por ser um meio global, de baixo custo, com pouco controle oficial e de fácil acesso àqueles que querem ganhar atenção às suas causas. Assim, muitas empresas têm sofrido ataques à sua reputação via Internet com base em informações incorretas.

### Entendendo a Mídia

Como todos os empreendimentos com fins lucrativos, a empresa de mídia precisa gerar resultados por meio da venda de exemplares e de espaços para a propaganda por valores que serão influenciados pelo tamanho e pela qualificação de suas audiências.

A empresa de mídia, portanto, tem os lados comercial e editorial e atua em um mercado competitivo, onde há muitos títulos disputando os diversos segmentos de público.

De modo geral, a estrutura organizacional típica do lado editorial de um jornal diário é a seguinte:

- Editor-chefe ou diretor de redação: é responsável pela edição e define a linha editorial do veículo;
- Secretário de redação: cuida da edição final, coordena a escolha de títulos e diagramação da primeira página;
- Editor: faz a triagem do material dos repórteres, sucursais, agências de notícias, e decide sobre o que deve ser publicado. As editorias são: Geral, Política, Economia, Internacional, Artes e Variedades, Esportes e Setorizadas;
- Chefe de reportagem: de cada editoria, recebe os assuntos da pauta e distribui para os repórteres;
- Repórter: é quem vai atrás da notícia, contatando suas fontes, fazendo entrevistas, procurando dados;
- Pauteiro: é quem sugere os assuntos que serão cobertos em cada edição em reuniões de pauta;
- Editorialistas: jornalistas especializados com larga experiência e que escrevem o que o jornal pensa a respeito de um determinado tema;
- Colunistas: jornalistas que têm autonomia de pauta e opinião e assumem responsabilidade pelas informações que divulgam.

O ciclo de vida da edição de um jornal diário é bastante curto e os profissionais envolvidos trabalham sob pressão do tempo e da concorrência. O objetivo diário é obter a notícia, que se desenvolve em um ambiente dinâmico e nem

sempre pode ser exclusiva. Um jornalista experiente percebe rapidamente a boa notícia pelo seu aspecto de atualidade, de inusitado, de despertar emoção e de proximidade com o leitor e buscará descrevê-la de modo a diferenciar seu veículo dos demais.

### Desenvolvendo Relações com a Mídia

As empresas procuram desenvolver uma relação forte e duradoura com os repórteres que fazem a cobertura sobre elas, com o objetivo de divulgar aspectos positivos de sua realidade e serem ouvidas no processo de divulgação de assuntos relacionados com suas atividades. Uma política de “portas abertas” com a mídia permite à empresa ter acesso facilitado junto aos repórteres para assegurar que seu ponto de vista seja considerado nas matérias divulgadas.

Nas grandes empresas, geralmente, o presidente e o diretor de comunicação atuam como porta-vozes junto à mídia, e cabe a esse último conduzir as atividades de relacionamento junto aos jornalistas. Ele trabalha em parceria com as demais áreas na elaboração de posicionamentos corporativos, especialmente com a área jurídica em casos que envolvam assuntos sensíveis da empresa.

A área de comunicação pesquisa e avalia continuamente o que é divulgado pela mídia e o que os jornalistas pensam sobre a empresa, além de assuntos que possam despertar seu interesse, com a finalidade de agir de forma proativa e preparar antecipadamente os posicionamentos e as respostas.

Nesse trabalho profissional que se estabelece entre a empresa e os jornalistas, o conhecimento de parte a parte permite desenvolver uma relação produtiva e de respeito mútuo.

### A Entrevista

A entrevista individual ou coletiva é uma das formas mais utilizadas pelo jornalista para obter informações. Geralmente as entrevistas são feitas pessoalmente, por telefone ou via Internet. A decisão de conceder uma entrevista depende da avaliação que os especialistas da área de comunicação fazem do veículo, do jornalista, do tema e da oportunidade.

É recomendável que, antes da entrevista, se tenha informações sobre o estilo do repórter e as últimas matérias escritas por ele. Para evitar erros e omissões, o porta-voz da empresa deve estar preparado sobre o assunto da entrevista e munido de um documento elaborado pela área de comunicação corporativa que contenha os pontos a seguir:

- resumo do assunto (background);
- posicionamento corporativo (positioning);
- pontos-chave (key/talking points);
- declarações (statements);
- perguntas e respostas (questions&answers).

Ao entrevistado recomenda-se realizar treinamento em entrevistas (mídia training) com profissionais especializados, que geralmente orientam o seguinte comportamento durante uma entrevista:

- procure conceder a entrevista em um local tranqüilo e sem interrupções;
- mantenha-se calmo e cordial e não aceite provocações;
- ao falar, tenha em mente o impacto de suas declarações para os diferentes públicos;
- procure dar respostas objetivas e curtas e conhecer bem o assunto;
- entenda a pergunta antes de responder e fale sempre a verdade;
- exponha claramente o posicionamento da empresa;
- destaque e repita os pontos-chave;
- evite palavras técnicas ou muito eruditas;
- ofereça declarações, dados, gráficos e estudos;
- evite falar em off (off the record);
- coloque-se à disposição do repórter se houver dúvidas;
- crie condições de trabalho para os fotógrafos e cinegrafistas.

## Comunicação de Risco

A comunicação de risco é um conjunto de técnicas desenvolvidas para ajudar as empresas e seus dirigentes a se comunicarem com o público em situações reais ou potenciais de conflito de interesses. É uma abordagem desenvolvida com base em teorias científicas e planejamento para comunicar com eficácia em situações de grande preocupação, baixa credibilidade e controvérsias.<sup>18</sup>

### Credibilidade

A credibilidade é chave para a aceitação pública de uma empresa, produto ou tema e as técnicas de comunicação de risco permitem desenvolver mensagens críveis que sejam convincentes, claras, concisas e positivas.

Sabe-se que pessoas preocupadas são geralmente desconfiadas e menos receptivas e tendem a aceitar mais facilmente as mensagens nas quais percebam a presença de elementos de confiança e credibilidade. Assim e nessa ordem, elementos como empatia e atenção, honestidade e franqueza têm impacto positivo em pessoas preocupadas.

Outra forma de se obter credibilidade é utilizar o apoio de terceiros com reconhecida credibilidade no processo de comunicação. Uma fonte de baixa credi-

<sup>18</sup> COVELLO, V. T. Scientific theories and risk communication. U. S. Center for Risk Communication, 1999.

bilidade se beneficia da credibilidade de outra fonte de maior credibilidade que concorda com a sua posição sobre um assunto. Da mesma forma, uma fonte de baixa credibilidade perde ao atacar uma fonte que tenha mais credibilidade junto ao público.<sup>19</sup>

### Percepção de Risco

A percepção de risco refere-se aos fatores que afetam a compreensão das pessoas diante do risco, ou seja, preocupação, medo e ansiedade.

Pessoas mal-informadas sobre um determinado assunto tendem a ficar mais preocupadas e a ter percepções de risco maiores que aquelas que conhecem o assunto. Assim, essas pessoas magnificam a importância dos problemas e se tornam mais refratárias aos esclarecimentos.

Como forma de minimizar a percepção de risco, que gera frustração e resistência de aceitação, deve-se usar mensagens claras e concisas e ouvir com atenção os públicos envolvidos.

### Ruído Mental e Dominância Negativa

Sabe-se que pessoas preocupadas têm dificuldades para ouvir e processar informações. Ao se sentirem ameaçadas, acionam mecanismos de defesa e reduzem a atenção e o interesse pela comunicação. Nessa situação, é possível minimizar o bloqueio gerado pelo ruído mental limitando o número de mensagens, repetindo e usando a comunicação clara e concisa.

Para as pessoas preocupadas e hostis, uma informação negativa gera maior impacto que uma positiva. As pessoas tendem a pensar negativamente e a repetição da afirmação negativa, mesmo quando refutada, acaba reforçando o aspecto negativo. Nessas circunstâncias, recomenda-se o uso de apenas palavras e mensagens positivas.

### Modelos de Comunicação de Risco

Com base nos quatro pontos abordados acima, ou seja, credibilidade, percepção de risco, ruído mental e dominância negativa, podemos desenvolver mensagens adequadas para cada situação ou conjunto de situações, que serão utilizadas nos modelos de comunicação de risco.

Entre os diversos modelos conhecidos, destacam-se o Mapa de Mensagens e o Diálogo com Parceiros (Stakeholders) que são muito eficientes para orientar o processo de perguntas e respostas, treinar as pessoas responsáveis pela comunicação nas empresas e imprimir homogeneidade, rapidez e eficiência ao processo de comunicação.

O modelo Mapa de Mensagens consiste em elaborar antecipadamente as respostas para um grande número de perguntas previsíveis, com mensagens convincentes, claras, concisas e positivas, que são organizadas e apresentadas por assunto, o que facilita o trabalho dos porta-vozes da empresa. Além de disponibili-

<sup>19</sup> COVELLO, 1999.

zar rapidamente as melhores respostas, os mapas reduzem os riscos de respostas incompletas ou erradas que podem gerar problemas legais ou de imagem.

O modelo Diálogo com Parceiros (Stakeholders) foi desenvolvido para ouvir e entender as percepções dos parceiros de negócios de uma empresa, proporcionando um canal de comunicação eficiente para administrar situações de conflito antes que elas se tornem crises. Consiste em organizar encontros periódicos de representantes da empresa, devidamente treinados, com os parceiros de negócio, como clientes, fornecedores, distribuidores, sindicatos e comunidades, para ouvir e responder suas dúvidas a respeito da empresa e seus assuntos.

## Comunicação em Situações de Crise

Toda crise contém aspectos drásticos que a mídia sabe que causam forte impacto em suas audiências. Os jornais e os noticiários de TV, por exemplo, dedicam grande parte de seu espaço para divulgar crises envolvendo produtos defeituosos, contaminações do meio ambiente, acidentes nos processos de fabricação e de transporte, comportamentos corporativos reprováveis, entre outros.

Com o avanço da tecnologia de comunicação, as crises são divulgadas rapidamente pela Internet e pelos noticiários de TV. Esse cenário de globalização e de rapidez criou nas empresas a necessidade de agir de forma proativa e desenvolver maior capacidade de resposta às crises. A ocorrência de uma grave crise em uma subsidiária no Brasil pode influenciar o preço das ações da empresa nos Estados Unidos e vice-versa. O desfecho poderá ser determinado pela maneira como a empresa vai administrar a comunicação.<sup>20</sup>

### O que Caracteriza uma Crise

As crises têm algumas características em comum. No princípio, surge um assunto que tem o potencial de se tornar crise e que fica restrito ao conhecimento de poucas pessoas ou públicos mais próximos e familiarizados com as atividades da empresa. Se não detectado e resolvido, o assunto passa gradualmente ao conhecimento de outros públicos menos próximos e acaba sendo captado pela mídia que “aperta o gatilho” da crise ao divulgá-lo ao grande público. Com a crise instalada, as autoridades, entidades não-governamentais e políticos se posicionam publicamente e a mídia pressiona por mais informações e declarações, acirrando o debate e podendo colocar em risco a reputação da empresa. Segue-se, então, um período de busca de soluções e, dependendo da gravidade da crise, ela vai perdendo importância e substância até acabar ou ficar esquecida.

As empresas, em geral, estão sujeitas aos riscos impostos por suas atividades operacionais e pelos diferentes interesses do público. Algumas têm o risco presente em sua rotina, como as indústrias de energia e de produtos químicos. Todas, porém, precisam ser proativas e estarem preparadas para enfrentar as crises.

<sup>20</sup> MAHONEY, 1997, p. 424.

No caso de acidentes naturais, fora do controle das empresas, a percepção pública é no sentido de perdoar. Porém, quando os acidentes ocorrem por erro humano ou negligência, as empresas são mal-vistas e suas reputações são gravemente abaladas.

Em geral, o público tende a se lembrar mais das notícias negativas que das positivas e uma grande crise corporativa sempre terá audiências e espaço na mídia.

### Administrando a Crise

Muitas empresas erram ao responder às crises com informação insuficiente ou contraditória, sem coordenação interna ou por utilizarem a mídia espontânea como único veículo de comunicação com seus públicos.

Diante da surpresa de uma crise, a tendência é a de a empresa entrar em pânico na medida em que é incapaz de responder ao forte assédio da mídia. Esse quadro torna evidente a importância de se ter uma estratégia proativa e não simplesmente reativa para lidar com as crises.

A experiência demonstra que a empresa precisa manter um monitoramento contínuo de seus problemas e agir logo no começo do ciclo da crise ou na fase que precede a eclosão desta. Deve identificar e tomar as providências necessárias para minimizar os problemas e desenvolver estratégias de comunicação com os públicos afetados. Agindo de forma proativa, mesmo os problemas corporativos com potencial de se tornarem crises graves podem ser entendidos, perdoados ou esquecidos pelo público.

Veja a seguir alguns pontos a serem considerados em um plano de preparação antecipada para as crises:

- determinar as áreas da empresa que poderiam ser mais afetadas por crises;
- identificar que públicos seriam mais afetados por crises;
- avaliar os riscos para a continuidade das operações da empresa;
- coletar, analisar e disponibilizar todo tipo de informação pertinente;
- identificar as pessoas e entidades que poderiam auxiliar a empresa em uma crise;
- definir o fluxo de comunicação da empresa com os públicos, inclusive o interno;
- escolher os meios de comunicação mais efetivos;
- definir e treinar equipes de pessoal para cada tipo de crise;
- a comunicação em situações de crise deve ter uma abordagem centralizada;
- definir claramente quem lidera o processo e colocar recursos à sua disposição.

Embora os planos preparados com antecipação nunca sejam completos porque as crises nem sempre são iguais, eles são muito úteis para ordenar rapidamente as primeiras ações no caso de ocorrer uma crise na empresa.

### 8.3 RESUMO

A Comunicação Corporativa (Corporate Affairs) é o processo que a empresa usa para se comunicar com seus públicos, ou seja, clientes, distribuidores, empregados, fornecedores, concorrentes, investidores, acionistas, governo, organizações não-governamentais, comunidades e, em especial, a mídia. Nesse processo contínuo de comunicação, a empresa utiliza diversos elementos, como suas marcas, produtos e serviços, divulgações na mídia, anúncios de propaganda, patrocínios, eventos, relatórios, balanços financeiros, entre outros.

A comunicação corporativa tem a função de acompanhar as tendências sociais, políticas, econômicas e culturais, de modo que as empresas possam criar imagens e projetar suas vozes. Cabe a ela aproveitar as oportunidades ou criar situações adequadas para que as empresas possam se comunicar com seus públicos, entender o interesse das audiências e escolher a melhor combinação possível de canais de comunicação. No ambiente interno das empresas, a comunicação corporativa visa gerar uma atmosfera de confiança, capaz de motivar as pessoas na realização de suas funções.

Existe uma forte associação entre a comunicação corporativa e os processos de planejamento estratégico e de tomada de decisões gerenciais, a ponto de a comunicação ser considerada um valor essencial para transformar uma empresa e sustentar sua vitalidade.

Cada vez mais as empresas têm de lidar com acusações verdadeiras e falsas em um ambiente globalizado, competitivo e com muitos canais de comunicação acessíveis para disseminar as informações. Para atender o grande interesse do público, a mídia faz cobertura e pronta divulgação de assuntos relacionados às empresas, como produtos, resultados, investimentos, empregos, mercado de ações, tecnologia, fusões e, sem dúvida, seus fracassos e comportamentos reprováveis.

As empresas, sendo atacadas por problemas reais ou imaginários, não podem se dar ao luxo da omissão. Ou agem rapidamente de forma profissional para minimizar os danos potenciais ou acabam pagando mais caro depois para corrigir as conseqüências.

Nas grandes empresas internacionais, geralmente, a área de comunicação corporativa é responsável em parceria com outras áreas, como marketing, finanças, jurídica, recursos humanos, pelas seguintes atividades: reputação corporativa, propaganda corporativa, comunicação interna, comunicação ou relações com os investidores, comunicação com o governo e responsabilidade social, comunicação ou relações com a mídia, comunicação de risco e comunicação em situações de crise.

## 8.4 TERMOS E CONCEITOS IMPORTANTES

Comunicação corporativa  
Corporate affairs  
Identidade corporativa  
Imagem corporativa  
Reputação corporativa  
Percepções públicas  
Propaganda corporativa  
Comunicação interna  
Relações com os investidores  
Relações com o governo e comunidades  
Relações com a mídia  
Comunicação em situações de crise  
Comunicação de risco  
Visão da empresa  
Advocacy ads  
Financial ads  
Anúncios institucionais  
Assessoria de imprensa  
Responsabilidade social  
Analistas do mercado de capitais  
Disclosure  
Lobby e ação política  
Doações corporativas  
Resumo ou background  
Posicionamento corporativo ou positioning  
Pontos-chave ou key/talking points  
Declarações ou statements  
Perguntas e respostas ou questions&answers  
Treinamento em entrevistas ou mídia training  
Credibilidade  
Percepções de risco  
Ruído mental  
Dominância negativa  
Modelos de comunicação de risco

## 8.5 EXERCÍCIOS

### 8.5.1 QUESTÕES PARA REVISÃO E DISCUSSÃO

- a. Selecione uma empresa na qual você tenha acesso a informações e procure responder às seguintes perguntas:
- 1 A empresa possui uma área de comunicação corporativa (Corporate Affairs)?
  - 2 Descreva em poucas palavras a visão da empresa?
  - 3 Há informações regulares sobre como os diferentes públicos vêem a empresa? Que aspectos positivos os públicos vêem na empresa?
  - 4 A identidade percebida da empresa reflete a realidade atual ou algo do passado? Como é a sua atual reputação?
  - 5 Como a empresa divulga suas realizações na área social?
  - 6 Quais foram as últimas menções da mídia espontânea sobre a empresa?
  - 7 Quais foram os últimos anúncios de propaganda corporativa veiculados pela empresa?
  - 8 No caso de a empresa ser de capital aberto, como o mercado valoriza suas ações? A empresa possui um programa de comunicação com o mercado de capitais? Os investidores se consideram bem informados sobre o desempenho e as perspectivas da empresa?
  - 9 Como as leis e os regulamentos afetam as atividades da empresa? A empresa possui um programa de comunicação com o governo?
  - 10 Qual é a política de atendimento à mídia? A mídia faz cobertura e divulga as realizações da empresa?
  - 11 As atividades da empresa enfrentam situações de comunicação de risco ou de rejeição pública? Se afirmativo, como conduzir a comunicação?
  - 12 A empresa corre o risco de enfrentar crises? Em que áreas? A empresa está preparada para lidar com uma crise envolvendo, por exemplo, a retirada de seu principal produto do mercado? A empresa possui um Plano de ação proativo no caso de crises?

## 8.6 CASOS

### 8.6.1 CASOS DE COMUNICAÇÃO CORPORATIVA

- 1 Dois casos para você refletir a respeito do que foi feito de certo e de errado:

### O Caso da Água Contaminada<sup>21</sup>

Em fevereiro de 1990, uma empresa líder no mercado norte-americano de águas minerais informou por meio de *press release* que estava fazendo um *recall* voluntário de seu produto, porque a agência governamental reguladora havia detectado a presença de uma pequena quantidade de benzeno – 12,3 a 19,9 partes por bilhão – no seu produto, o que, em princípio, não causaria maiores problemas aos consumidores, mas estava acima dos níveis oficiais permitidos.

Dois dias após, a matriz da empresa informou que o problema estava restrito ao mercado norte-americano e que, aparentemente, a causa teria sido motivada pelo uso errado de um produto de limpeza na linha de lavagem de garrafas.

Três dias depois, a empresa informou que a contaminação não se limitava apenas ao mercado norte-americano e que estava fazendo o mesmo *recall* nos demais mercados.

A essas declarações iniciais, sucederam-se outras igualmente insuficientes e desencontradas, de que “a água em questão continha naturalmente diversos gases, inclusive benzeno”, que “a contaminação poderia ter ocorrido nos tanques dos navios durante o transporte do produto” e, que “a real causa teria sido um filtro sujo numa fonte da empresa”. Essas declarações dos dirigentes da empresa, fornecidas por meio de entrevistas e *press releases*, davam a entender que havia evidente falta de coordenação interna e os consumidores começaram a se sentir enganados e colocar em dúvida o posicionamento de “puro e natural” do produto da empresa.

Em 1990, as vendas caíram, e o preço da ação da empresa perdeu um terço de seu valor. Essa queda continuou nos anos seguintes e sua participação de mercado, que fora de 44% em 1989, estava reduzida a 5,1% em 1998.

### O Caso do Analgésico Envenenado<sup>22</sup>

Em 1982, sete pessoas morreram nos Estados Unidos após tomarem um analgésico bastante conhecido, desses comprados sem receita nas farmácias, e que tinha então 40% do mercado.

As autoridades apuraram que as vítimas haviam tomado cápsulas do produto envenenadas com cianureto.

Ciente do fato, a empresa tomou a ofensiva e removeu prontamente o produto das prateleiras, justificando com essa atitude que os consumidores vinham em primeiro lugar e que estava mais preocupada com a vida das pessoas do que simplesmente com os impactos financeiro e legal do incidente. Informou que iria buscar respostas e solução para o problema dentro e fora da empresa, e que não pretendia retirar a marca definitivamente do mercado.

Além do uso da mídia espontânea pelos seus porta-vozes, a empresa publicou anúncios de página inteira nos jornais e veiculou filmes na televisão a fim de manter o público informado sobre a investigação que estava sendo conduzida e

<sup>21</sup> ARGENTI; FORMAN, 2002, p. 240 (resumo).

<sup>22</sup> Idem, p. 243 (resumo).

que apontava para a conclusão de que o produto não havia sido adulterado nas dependências da empresa.

Passado algum tempo, a empresa, apoiada em um grande esforço de comunicação, recolocou o produto no mercado com uma nova embalagem inviolável.

A resposta dos consumidores foi positiva e dentro de três meses cerca de 95% da participação de mercado do produto havia sido recuperada.

## 2 Um caso recente para você preparar um plano de comunicação corporativa:

### *WAL-MART PODE ENFRENTAR AÇÃO POR SEXISMO*

A cadeia americana de supermercados Wal-Mart está lutando para tentar se livrar de um processo de discriminação sexual que pode se tornar o maior da história.

Um juiz americano está atualmente analisando um pedido para juntar reclamações de 1,6 milhão de atuais e ex-funcionárias a um processo já existente contra a rede. Elas reclamam que as mulheres ganham menos e têm mais dificuldade em ser promovidas. Advogados querem ampliar o processo atual, iniciado por seis mulheres que trabalhavam para a loja no Estado da Califórnia. Se o pedido for aceito, será uma ação de classe, o que criaria jurisprudência para casos futuros.

**Defesa:** O Wal-Mart argumenta que essas variações em pagamento e condições de trabalho são uma inevitável parte de sua estrutura. O grupo diz que quer se certificar de que reclamações de discriminação sejam feitas de forma isolada em cada loja. Advogados dos funcionários dizem que o caso pode se tornar de classe porque a situação nas cerca de 3,5 mil lojas do Wal-Mart é mais ou menos a mesma. A empresa tem uma forte cultura interna, segundo esses funcionários, de discriminar mulheres.

**Inviável:** Advogados da rede alegaram que uma ação de classe seria inviável. Segundo eles, isso iria provocar a busca de testemunhas entre os 4 mil gerentes de suas lojas caso fosse uma ação de classe, o que resultaria num julgamento de 13 anos. Se o status de ação de classe for aprovado, será certamente o maior julgamento por sexismo da história legal. Empresas americanas enfrentam uma onda de contestações judiciais, mais notadamente vindas de consumidores e acionistas.

**Fonte:** BBC Brasil. Disponível em: <<http://www.bbc.co.uk/portuguese/index.shtml>>.

## BIBLIOGRAFIA



ARGENTI, P. A.; FORMAN, J.. The power of corporate communication: crafting the voice and image of your business. McGraw-Hill, 2002.

AVON. Campanha de prevenção do câncer de mama. Disponível em: <<http://www.avon.com.br>>.

BBC Brasil. Serviço de notícias e pesquisa. Disponível em: <<http://www.bbc.co.uk/portuguese/index.shtml>>.

COVELLO, V. T. Scientific theories and risk communication. U. S. Center for Risk Communication, 1999.

DIAS, Sergio R. (Coord.). Gestão de marketing. São Paulo: Saraiva, 2003.

MAHONEY, W. F. Relações com investidores: guia dos profissionais para marketing financeiro e comunicação. Rio de Janeiro: IMF Editora, 1997.

McDONALD'S. Campanha I'm lovin'it. Disponível em:

<<http://www.mcdonalds.com/usa/fun/tv.html>>.

MICROSOFT. Política de doações. Disponível em: <<http://www.microsoft.com.br>>.

NATURA COSMÉTICOS S.A. Visão e identidade, relações com investidores. Disponível em: <<http://www.natura.com.br>>.

# ESTRATÉGIA PARA PESQUISA MERCADOLÓGICA

RICARDO FASTI

## VISÃO GERAL DO CAPÍTULO



Este capítulo pretende apresentar os conceitos básicos do que é pesquisa de marketing e como ocorre o processo de pesquisa. Objetiva-se, mais do que aprofundar os conceitos técnicos, visto que apenas um capítulo não é suficiente para esse intento, oferecer a quem lê o entendimento do processo de pesquisa e quais são os pontos críticos do planejamento que devem ser observados.

## OBJETIVOS DO CAPÍTULO



- 1 Definir pesquisa mercadológica.
- 2 Conceituar o processo de pesquisa.

## 9.1 INTRODUÇÃO

A visão mais comum de pesquisa mercadológica é a de uma ferramenta utilizada para desvendar ou conhecer as opiniões dos consumidores com relação a algum tipo de estímulo mercadológico, como um novo produto, ou o grau de satisfação com a qualidade do produto ou serviço. Na verdade, a pesquisa mercadológica é um sistema cuja interface é o Sistema de Informações e de Tomada de Decisão em Marketing, alimentado pelos dados coletados, empregando-se diferentes métodos de coleta e análise.

Se a empresa está voltada para o conceito de marketing, ou seja, atender aos desejos dos consumidores, faz-se necessário o contínuo contato com o seu público, compreendendo suas mudanças de valores e atitudes, seus comportamentos, suas preferências e corretamente identificando novas necessidades, que criarão oportunidades de desenvolvimento de novos produtos ou serviços. O consumidor está se tornando cada vez mais bem-informado e complexo em suas exigências, demandando da empresa um constante acompanhamento de forma a manter sua posição competitiva.

Para tanto, em seu papel mais clássico, cabe à pesquisa mercadológica desenvolver e aplicar um conjunto de métodos e técnicas que capturem toda essa multidimensionalidade do comportamento do consumidor. No entanto, não é só esse papel clássico que a pesquisa mercadológica realiza. Também, cabe a ela, principalmente no ambiente competitivo e de grandes e rápidas mudanças, prover a empresa e o gestor de marketing com informações tempestivas sobre as tendências ambientais, a dinâmica competitiva, a natureza da demanda e sua localização geográfica, entre outras, ou seja, criando um sistema de escrutínio sistemático que auxilie o tomador de decisões a desempenhar mais eficazmente suas funções.

A AMA<sup>1</sup> define a pesquisa mercadológica como a união do mercado com a empresa pela informação, revelando a natureza do processo de pesquisa mercadológica.

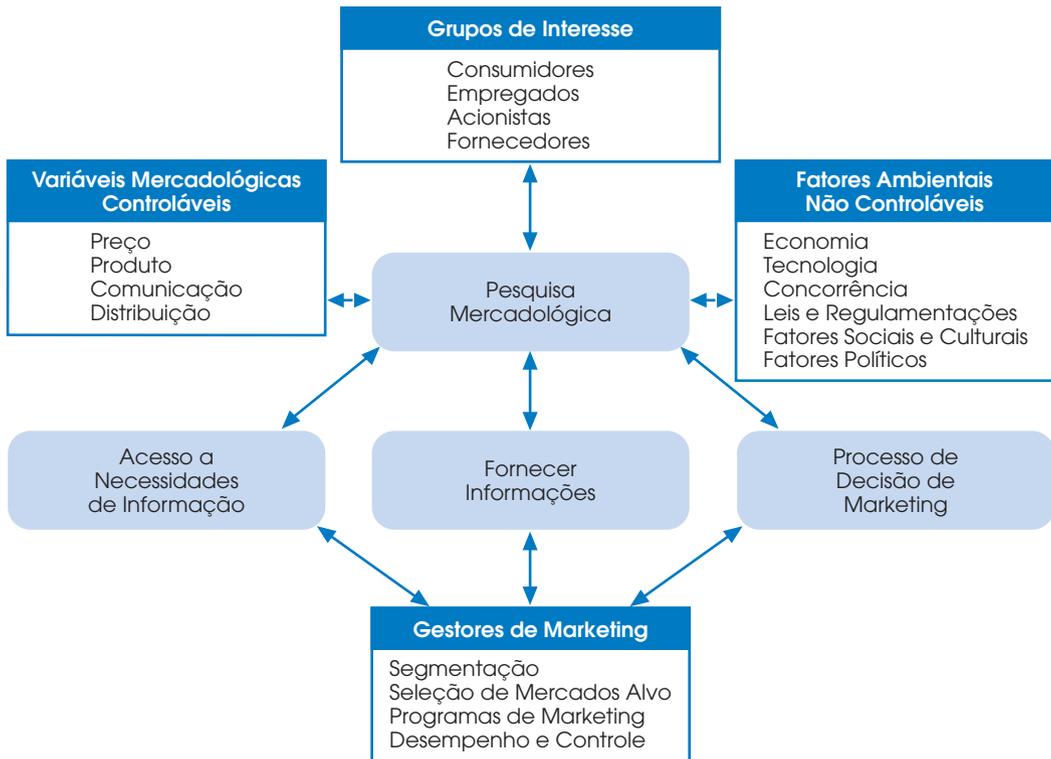
A Figura 9.1 ilustra o papel e as relações que a pesquisa mercadológica estabelece com os ambientes interno e externo à empresa.

A pesquisa mercadológica é um sistema baseado em dados e informações ad hoc (por encomenda) para, por exemplo:

- a. estudar o comportamento do cliente/consumidor: o ambiente socioeconômico, cultural e competitivo está em constante modificação, provocando alterações na maneira como os consumidores e clientes se comportam e percebem os produtos e serviços. A pesquisa mercadológica é uma ferramenta essencial para capturar essas mudanças, permitindo à empresa ajustar-se tempestivamente;
- b. avaliar o processo de tomada de decisão dos consumidores e clientes: a Internet é um exemplo evidente do impacto de uma nova tecnologia sobre o processo de tomada de decisão dos agentes econômicos;
- c. estimar a posição relativa de marcas e produtos: como se comporta a preferência e a intenção de compra da base de consumidores de uma empresa em relação ao conjunto de suas marcas é uma das informações estratégicas mais relevantes e a pesquisa é a principal tributária para esse processo;
- d. avaliação econômica de projetos de implantação de novos negócios ou de lançamento de novos produtos: a pesquisa mercadológica fornece a análise de resposta da demanda aos diferentes compostos mercadológicos, possibilitando que cenários de fluxo de caixa sejam projetados e a viabilidade do projeto possa ser determinada;

<sup>1</sup> AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. Disponível em: <<http://www.marketingpower.com>>.

**FIGURA 9.1** O PAPEL DA PESQUISA MERCADOLÓGICA E SUAS RELAÇÕES COM O AMBIENTE.



Fonte: Reproduzido de MALHOTRA, N. K. Marketing research: an applied orientation. 2nd ed. Upper Saddle River, N.J.: Prentice-Hall, 1996, p. 7.

- e. modelagem de perfil de resposta da concorrência: estabelecer como a concorrência responderá a movimentos estratégicos de marketing utilizando, por exemplo, mercados testes é uma das atribuições de pesquisa;
- f. avaliação do brand equity: como se comporta a intenção de compra, quais são as atitudes dos consumidores em relação a uma marca e como consolidar esses dados de modo a permitir uma avaliação coerente do valor da marca é uma das contribuições que a pesquisa mercadológica pode oferecer aos gestores de marketing e aos acionistas;
- g. localização geográfica de pontos comerciais: senão o mais importante, certamente um dos principais fatores de sucesso de uma operação de varejo é a sua localização, cabendo à pesquisa mercadológica um papel fundamental na formação da decisão a respeito de onde abrir o estabelecimento;
- h. determinação dos esforços de comunicação: como avaliar o efeito da propaganda sobre a percepção do consumidor, sobre suas atitudes e como influenciar seu comportamento;

- i. obtenção de dados para a construção de indicadores de desempenho mercadológico e de vendas é também uma das atribuições de pesquisa mercadológica.

Evidencia-se dessa maneira que a pesquisa mercadológica é uma ferramenta gerencial importante para a geração de informação para o processo de gestão de marketing de qualquer empresa.

## 9.2 O PROCESSO DE PESQUISA

Realizar uma pesquisa de marketing não deve ser considerado como uma atividade trivial, principalmente, porque grandes somas de dinheiro e a própria perpetuação das marcas e, em última instância, da própria empresa, estão em risco. Toda a pesquisa de marketing é um processo, e como tal, passível de auditoria, avaliação externa e replicação, tanto por outros grupos de produto da mesma empresa quanto por outras afiliadas, que desejem percorrer o mesmo processo de busca de dados no mercado.

Pela sua importância estratégica, a realização de uma pesquisa de mercado reveste-se por um processo bastante rigoroso de planejamento de forma a garantir todo o processo de administração dessa atividade. Chama-se a esse planejamento rigoroso processo de pesquisa, documentado em um protocolo, objeto deste tópico. Várias técnicas de coleta de dados e análise estão disponíveis no mercado hoje, algumas simples, outras bastante sofisticadas. Entretanto, elas somente produzirão os efeitos esperados se o planejamento da atividade de pesquisa na sua totalidade e abrangência for correto e rigorosamente elaborado.

O processo de planejamento de uma pesquisa mercadológica deve ser documentado em um protocolo de pesquisa, que representa as principais etapas e atividades a serem desenvolvidas, seus encadeamentos e justificativas de seleção de certas estratégias de amostragem, coleta de dados, técnicas de análise, além de outros detalhes relacionados ao desenho da própria pesquisa. Em geral, o protocolo de pesquisa compõe-se dos seguintes passos:

- 1 definição do propósito da pesquisa;
- 2 tradução desse propósito em objetivos específicos;
- 3 estimação do valor da informação;
- 4 desenho da pesquisa;
- 5 implantação da pesquisa;
- 6 apresentação de resultados.

### 9.2.1 DEFINIÇÃO DO PROPÓSITO

O propósito da pesquisa é uma das etapas mais importantes do processo de pesquisa, pois é a partir dele que se desdobrarão as atividades restantes. Trata-se de

uma declaração clara e precisa do problema ou da oportunidade a serem pesquisados, dos usuários das informações obtidas e das decisões gerenciais a serem adotadas. Os itens a seguir definem as decisões envolvidas na definição do propósito:

- 1 problemas e oportunidades: quais problemas ou oportunidades podem ser antecipados e, portanto, pesquisados;
- 2 qual a abrangência do problema e suas possíveis razões: o que há de conhecimento acumulado na empresa ou no mercado a respeito do assunto; quais avanços se fazem necessários; qual é o foco da pesquisa e sua delimitação;
- 3 decisões gerenciais: quais são as alternativas em estudo; qual é o critério de escolha entre as alternativas; qual é o momento ou importância da decisão;
- 4 usuários dos resultados: quem são os tomadores de decisão, como tomam a decisão e qual o papel dos resultados nesse processo.

Recomenda-se que, para evitar riscos morais quando da análise e da apresentação dos resultados, seja criada na etapa do propósito da pesquisa uma matriz de decisão, ou seja, um pré-contrato de ação gerencial em função dos possíveis resultados. Por exemplo, se o propósito da pesquisa é avaliar a aceitação do conceito de um novo produto, a matriz de ação gerencial deve ser construída da seguinte maneira: a) se o conceito for aceito, partir para o desenvolvimento de amostras; b) se o conceito for rejeitado, deve ser revisto.

### 9.2.2 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS

A partir do propósito da pesquisa, deriva-se a definição dos objetivos, ou seja, com base na definição do problema, é possível determinar quais são as proposições e hipóteses que devem ser avaliadas.

Os objetivos devem ser claros e precisos em relação ao tipo de informação desejada. Por exemplo, caso o propósito da pesquisa seja conhecer o processo de escolha de queijos *petit-suisse* no ponto-de-venda, então os objetivos podem ser da seguinte natureza:

**Objetivo 1:** identificar a ordenação de preferências por marcas de queijos *petit-suisse*.

**Objetivo 2:** conhecer a hierarquia do processo de identificação de problema.

A declaração correta dos objetivos é importante para ordenar a construção do processo de coleta de dados e sua análise posterior, garantindo o sucesso da empreitada de pesquisa. Por exemplo, o objetivo de identificar a ordenação de preferências por marcas de queijos leva a algumas perguntas em um questionário. A primeira refere-se à solicitação para que o respondente pon-

tue, em uma escala de 5 pontos, quanto de um certo atributo existe em uma marca, seguida de outra que solicita que ele ordene os atributos por ordem de importância.

### 9.2.3 ESTIMANDO O VALOR DA INFORMAÇÃO

Antes de se iniciar uma pesquisa, é necessária uma estimativa que avalie se o custo da informação a ser obtida é compensado pelos ganhos esperados relativos à decisão a ser tomada. Há situações em que o custo de se obter a informação disponível torna-se maior que o ganho esperado com esta. Nesse caso, é preferível tomar-se a decisão com as informações disponíveis, mesmo que imperfeitas.

Tendo em perspectiva que a informação tem um custo e que este deve ser comparado ao ganho esperado, tem-se de utilizar algum instrumento que relacione esse ganho esperado e os custos de obtenção da informação. Existem algumas técnicas, como a do valor presente líquido dos fluxos de caixa obtidos a partir da decisão tomada ou retorno sobre o investimento, teoria dos jogos ou, ainda, a análise bayesiana de tomada de decisão que oferecem bons resultados.

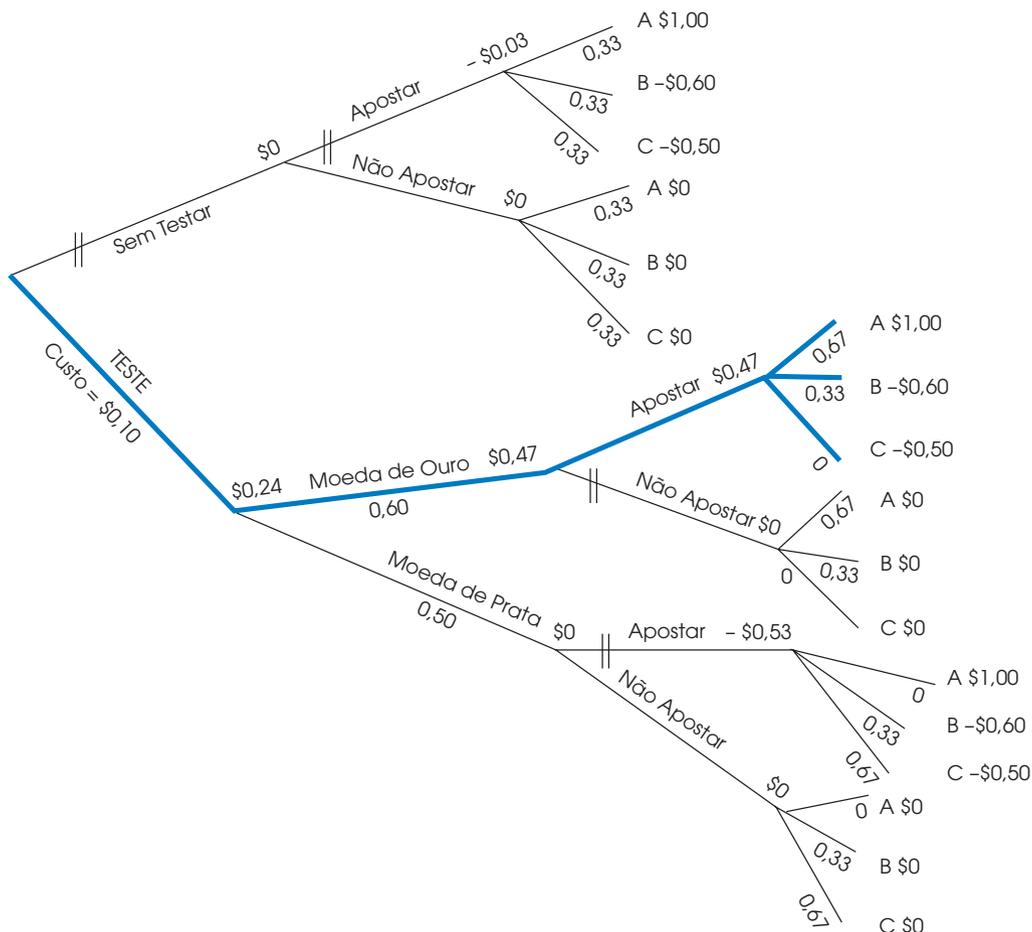
O teorema de Bayes trata de probabilidades condicionadas, o que, se traduzido para o campo da pesquisa mercadológica, significa qual é a chance de ocorrência de um resultado condicionado ao histórico de sucesso de um instituto de pesquisa.

$$\Pr(S_j | E_i) = \frac{\Pr(E_i | S_j) \times \Pr(S_j)}{\sum S \Pr(E_i | S_j) \times \Pr(S_j)}$$

Por exemplo, uma empresa pretende lançar um novo produto, todavia, não possui nenhuma informação sobre a aceitação dessa solução pelo mercado, portanto, estima 50% de chance de sucesso. O presidente da empresa solicita que uma pesquisa com o propósito de se avaliar a aceitação do produto seja conduzida, sendo dois institutos de pesquisa cotados para esse fim. Ambos os institutos apresentam orçamentos idênticos, R\$ 50 mil cada. A expectativa de lucro caso o resultado tenha sucesso é de R\$ 500 mil, contrariamente, o prejuízo é de R\$ 800 mil. O instituto A possui um histórico de acerto de 80%, ou seja, quando bem-sucedido, ele identifica esse cenário 80% das vezes, enquanto em 30% das vezes informa que o resultado é de sucesso, quando, na verdade, a ocorrência é de fracasso. Já o instituto B acerta 70% das vezes, identificando o cenário de sucesso; em compensação, 40% das vezes afirma ser sucesso, quando o cenário é de fracasso. A Figura 9.2 resume a estrutura da análise de probabilidades condicionais.

O resultado líquido provavelmente obtido após a compra da informação de cada instituto determina qual deles será selecionado. O interessante desse método é que ele sugere que a decisão de contratação de um instituto não deve ser baseada no valor nominal da proposta comercial, mas sim quanto esse instituto é capaz de alavancar os resultados da empresa contratante.

FIGURA 9.2 ÁRVORE DE DECISÃO.



Fonte: Green, P.; Tull, D. Research For Marketing Decisions. Englewood Cliffs: Prentice Hall. 1970.

Apesar de esse método ser bastante consistente, há uma certa dificuldade em se obter a informação das probabilidades de fracasso e sucesso de cada instituto, até porque, em geral, esses indicadores não são utilizados na medida em que poucas empresas de fato controlam esse efeito. No entanto, caso a empresa possua um razoável banco de dados dos resultados de atividades que contrataram a pesquisa como fonte de dados, algumas inferências sobre o histórico de acerto de cada instituto podem ser realizadas.

Ressalta-se que, nessa etapa, o momento em que o instituto recebe as instruções é definido se a pesquisa será por amostragem ou censo, assunto que será abordado adiante.

## 9.2.4 DESENHANDO A PESQUISA

Definido o propósito e os objetivos e sendo viável economicamente o projeto de pesquisa, parte-se para seu desenho propriamente dito. Entende-se por desenho o conjunto de atividades que parte da determinação do tipo de pesquisa, definição da população, passa pelo planejamento amostral, culminado com a implantação e decisões sobre a técnica analítica a ser utilizada.

O primeiro passo é a definição do tipo de pesquisa que será realizada. O propósito da pesquisa exige uma confirmação ou é apenas prospectivo? Caso seja confirmatório, deseja-se conhecer o processo de causação ou apenas o estabelecimento de relações já é suficiente? As respostas a essas perguntas condicionam os tipos de pesquisa, que são discutidos a seguir.

### Tipos de Pesquisa

A classificação dos tipos de pesquisa as discrimina, geralmente, em dois grupos: as de natureza exploratória e as de natureza confirmatória.

### Exploratória

Busca revelar aspectos da natureza do problema, das possíveis alternativas de decisão e variáveis relevantes que precisam ser consideradas e ainda são desconhecidas pela empresa demandante. Normalmente existe pouca informação sobre a qual se possa concluir algo; contudo, não é a decisão que, em geral, é o que se busca quando se utiliza esse tipo de pesquisa. A pesquisa exploratória, ou qualitativa, pretende trazer visões, entendimento, sugerir novas pesquisas e novos possíveis cursos de ação. Caracteristicamente, a exploratória é pouco estruturada, favorecendo a flexibilidade na exploração de questões novas ou obscuras, e o processo relacionado a ela, em geral, é composto por três etapas normalmente nesta ordem: 1) pesquisa de dados secundários ou busca do conhecimento público já existente; 2) entrevistas com especialistas na área em estudo, buscando entendimentos que a experiência dessas pessoas pode proporcionar; e 3) estudo de situações analógicas, oferecendo, por comparação, a oportunidade de uma análise reflexiva sobre a estrutura geral do fenômeno independentemente do seu contexto.

Geralmente, utiliza-se a pesquisa exploratória para se identificar a linguagem de certos grupos em relação a uma categoria de produtos ou a situações de vida. Também é usada para avaliações iniciais de conceitos de produtos; especulação acerca das razões de aceitação ou rejeição de produtos; esclarecimentos iniciais sobre hábitos de consumo, entre outras aplicações relacionadas ao objetivo de desenvolvimento ou investigação. A pesquisa exploratória oferece como resultado possíveis hipóteses a serem testadas em projetos confirmatórios.

### Confirmatória

A classe confirmatória é composta por dois tipos de pesquisa, a descritiva e a causal. Ambas procuram estabelecer as relações entre as variáveis, porém dife-

reenciam-se pelo fato de a causal investigar as relações direcionais entre as variáveis ou causação.

**a.** Descritiva

O propósito da pesquisa confirmatória descritiva é prover uma reprodução acurada de algum aspecto do ambiente de marketing. Visa descrever as funções ou características do mercado, bem como o grau de associação entre duas ou mais variáveis, ou seja, busca permitir a elaboração de inferências sem, com isso, estabelecer a relação causal. Esse tipo de pesquisa permite o teste de hipóteses, oferecendo ao pesquisador a oportunidade de introduzir mais detalhes às perguntas do que no caso da anterior, do tipo exploratória. Dentro dessa categoria relacionam-se os levantamentos e estudos de campo: ocasionais, evolutivos ou painéis.

As pesquisas descritivas ocasionais são aquelas, por exemplo, que buscam identificar o entendimento do consumidor em relação a uma nova campanha publicitária. Já as pesquisas evolutivas são cortes transversais de tempos em tempos como o propósito de se avaliar as mudanças, por exemplo, na percepção em relação ao impacto da educação na determinação dos hábitos de consumo. Por fim, os painéis são pesquisas permanentes cujo objetivo é rastrear e demonstrar tendências, ciclos e sazonalidade dos mercados.

**b.** Causal

A pesquisa causal busca estabelecer a natureza das relações entre as variáveis e o direcionamento dessas relações observadas. Da mesma forma que a descritiva, permite a predição, com a diferença que busca esclarecer a relação de causalidade. Essa relação pode ser de duas naturezas distintas, a causação determinística e a probabilística.

A causação determinística é qualquer evento que constitua condição necessária e suficiente para a ocorrência de outro, e a relação não contém erro aleatório, ou seja, sabe-se exatamente a natureza da relação e qual o impacto que a variável independente causa sobre a dependente. Essa relação pode ser escrita como segue:

$$Y = f(X)$$

Por sua vez, a causação probabilística é um evento no qual ( $X_i$ ) é condição necessária, mas não suficiente, para a ocorrência do evento  $Y$ . Ou seja, há uma relação entre  $X_i$  e  $Y$ , porém o efeito em  $Y$  não é totalmente explicado por  $X_i$ , havendo um erro aleatório, que, na verdade, representa outro conjunto de variáveis  $X_n$  que não foram incluídas no modelo, seja por decisão, seja por ignorância do pesquisador. Essa relação pode ser escrita da seguinte forma:

$$Y = f(X_1, X_2) + E$$

A inferência causal pode ser determinada a partir das seguintes evidências:

- 1 variação concomitante é a extensão de associação entre duas variáveis, ou seja, a presença ou substituição de uma variável provoca algum tipo de reação em outra;
- 2 seqüência de eventos, isto é, o resultado observado é produto da sucessão de um conjunto de variáveis;
- 3 eliminação de outros possíveis fatores causais, ou seja, isolam-se variáveis e verifica-se que a sua ausência ou controle não afeta o resultado observado.

Para que essas evidências possam ser observadas, é necessária a condução de processos de experimentação para a determinação da inferência causal. Pode-se classificar a experimentação causal em duas classes. A primeira é a classe de experimentos naturais ou a observação e coleta de dados sem controle das variáveis, entendendo-se o controle de variáveis como uma atividade de eliminação da interferência da variável controlada sobre o experimento. Um exemplo dessa classe é a observação do comportamento do consumidor no ponto-de-venda sem nenhuma alteração ou controle de todas as variáveis envolvidas no processo, desde a interação com outros compradores até a intensidade da luz ambiente.

A outra classe é a de experimentos controlados ou a observação e coleta de dados controlando-se uma ou mais variáveis. No exemplo anterior, seria o mesmo que observar o comportamento de compra controlando-se a interação com outros consumidores. Esse controle pode ser realizado contratando-se pessoas que desempenharão o papel de consumidores, seguindo rigorosamente um roteiro de interação, apresentando-se igualmente a todos os objetos de estudo observados.

## População

Na etapa de declaração de propósito e objetivos já há, por parte do solicitante, uma idéia de qual seja a população necessária, até mesmo, para o estabelecimento do orçamento e avaliação do valor da informação. Nessa etapa, a população será mais bem caracterizada, inclusive delimitando sua localização geográfica e no tempo.

A correta definição da população é um dos fatores de sucesso de uma pesquisa, pois uma definição muito genérica pode gerar resultados inconclusivos e, ao contrário, uma definição muito focada pode eliminar observações relevantes que, de alguma maneira, têm participação na determinação do fenômeno observado. Por exemplo, caso o interesse seja entender a preferência por um sorvete altamente sofisticado e encontrado apenas no exterior, especialmente na Europa e Estados Unidos, é fundamental que a definição da população contemple esse fato. Uma definição possível dessa população é o conjunto de pessoas que consomem sorvete e que viajaram ao exterior nos últimos seis meses. Qualquer país na América Latina é considerado exterior, sendo a população de estudo a brasileira; logo, podem-

se coletar elementos que não contribuam efetivamente para a discussão proposta pela pesquisa.

Também o correto estabelecimento da população acabará determinando o custo de coleta dos elementos amostrais, conduzindo à decisão de se realizar um censo ou uma amostragem. Caso haja orçamento suficiente, o censo é um método muito eficaz para a obtenção de um quadro real, abrangente e representativo de todas as características relevantes da população na medida em que todos os elementos da população serão coletados. Caso contrário, a amostragem traz muitas vantagens, principalmente no que se refere a custo e tempo de coleta, todavia, o erro aleatório surge, limitando, ao menos teoricamente, a capacidade de generalização das conclusões.

## Amostragem

Amostra é qualquer fração da população que se pretende estudar. A população de pesquisa é o agregado de todos os casos que se enquadram em um conjunto de especificações previamente estabelecidas.

Para que uma amostra seja considerada adequada, as seguintes características devem estar presentes:

- a. **precisão:** exatidão dos resultados obtidos a partir da amostra. Quanto mais exata, menor o erro amostral e vice-versa;
- b. **eficiência:** resulta da comparação de diversos projetos amostrais. O mais eficiente dentre eles será aquele que trazer melhores medidas ou custos relativos mais vantajosos;
- c. **correção:** diz respeito à ausência de vieses não amostrais. Uma amostra diz-se não enviesada quando as medições das características dos elementos extremos da amostra forem compensadas por aquelas dos demais elementos. Outra fonte de viés são os erros sistemáticos (ou erros não amostrais), que podem ser definidos como variações nas medidas causadas por fatores, conhecidos ou não, que forcem os resultados para uma determinada direção.

O processo de planejamento amostral segue os seguintes passos:

**PASSO 1:** definir a população da pesquisa.

**PASSO 2:** identificar uma lista de todos os elementos amostrais que pertençam àquela população e de onde serão selecionados. Por exemplo, caso a população de interesse sejam os assinantes de serviços telefônicos, a melhor lista de seleção de elementos amostrais é a lista telefônica; entretanto, esse exemplo demonstra a limitação de toda a lista, ou seja, identificar elementos relevantes que não estejam presentes nela.

**PASSO 3:** decidir o tipo de amostragem, se ela será do tipo probabilístico ou não probabilístico.

**PASSO 4:** definir o tamanho da amostra em função da margem de erro aceitável para o processo de tomada de decisão e, secundariamente, em função do orçamento disponível.

**PASSO 5:** determinar o método de coleta da amostra ou como o elemento amostral será selecionado para a coleta dos dados.

**PASSO 6:** coletar os elementos amostrais e obter os dados a partir deles.

Todos esses passos são extremamente técnicos, guardando em si peculiaridades que merecem capítulos específicos, fugindo assim ao propósito de inserção da pesquisa no planejamento estratégico de marketing. Certa atenção, porém, será dispensada aos tipos de amostragem em virtude da importância e do impacto nos resultados obtidos a partir da amostra selecionada.

## Tipos de Amostragens

Como o elemento amostral será selecionado a partir da estrutura de lista, definirá o tipo de seleção adotada. Há dois tipos de abordagem, a não-probabilística e a probabilística, discutidas a seguir.

### a. Amostras não-probabilísticas

São processos de seleção em que a chance de qualquer elemento ser sorteado não corresponde à distribuição original da população. Os tipos mais comuns são:

- por conveniência: são amostras nas quais o pesquisador escolhe os elementos amostrais sem nenhum critério de seleção e de aleatoriedade previamente estabelecidos. O que determina a escolha dos elementos normalmente é o conjunto de fatores não relacionados diretamente à população. Exemplo: parar pessoas em um supermercado e colher suas opiniões;
- intencionais: nesse caso, considera-se algum critério preestabelecido de seleção e um método de coleta. O pressuposto para esse tipo de amostragem é que esses critérios, se bem determinados, podem gerar amostras de boa qualidade relativa. Exemplo: escolher grupos de usuários e não usuários de um produto para verificar as razões de compra/não compra do produto;
- por quotas: o pesquisador procura coletar uma amostra que seja similar, de acordo com uma ou algumas características, à população. Esse tipo de amostragem demanda o conhecimento prévio da distribuição das características a serem estudadas dentro da população.

### b. Amostras probabilísticas

Essas amostras exigem conhecimento prévio da probabilidade de seleção de um elemento amostral dentro da população. Os principais métodos são:

- amostra aleatória simples: cada elemento da população tem probabilidade conhecida, diferente de zero e com chance igual à de qualquer outro elemento de ser sorteado;
- amostra aleatória estratificada: consiste em dividir a população em segmentos e escolher a metodologia de coleta mais adequada aos objetivos da pesquisa. Segue uma combinação de aleatoriedade e intencionalidade;
- amostra por conglomerados: grupos de elementos da população são simultaneamente sorteados como uma forma de superar o desconhecimento prévio da distribuição da população. Para proceder a esse tipo de amostragem, a população deve ser subdividida em grupos mutuamente exclusivos e coletivamente exaustivos.

### Seleção do Elemento Amostral

Depois de definida a lista de seleção e o tipo de amostragem, procede-se à seleção do conjunto de elementos que comporão a amostra. Os métodos mais conhecidos de seleção são sorteio e geração de números aleatórios, quando se trata de amostragem probabilística. No caso das amostragens não-probabilísticas, em geral, o sistema de seleção é feito por indicação, ou seja, um membro aponta outro para a seleção.

A etapa seguinte é a implantação do processo no campo e a obtenção dos dados desejados. Porém, ainda antes da implantação da pesquisa, é necessária a decisão sobre o método de coleta de dados.

### Coleta de Dados

Fundamentalmente há dois tipos de métodos de coleta de dados: o método direto, no qual a entrevista ocupa lugar central, e o método indireto ou observação. A entrevista, seja pessoal ou em grupo, seja em profundidade ou por questionário, é o método de coleta mais difundido por sua praticidade e facilidade de aplicação, que não garante, necessariamente, resultados satisfatórios uma vez que as perguntas podem tornar-se padrões mentais que induzem uma resposta que, na sua ausência, em circunstâncias reais suscitariam outro tipo de reação.

O método indireto tem na observação um de seus principais instrumentos. A observação supera a limitação da criação de padrões mentais, deixando o elemento amostral o mais próximo possível de sua realidade de consumo. Há dois tipos de observação: a não-controlada e a controlada. A não-controlada é o método de observação em que o indivíduo e as variáveis do ambiente interagem entre si, sem que o pesquisador isole algumas delas na tentativa de identificar as variáveis mais relevantes na formação daquele comportamento. É um instrumento adequado para algumas situações de pesquisas descritivas.

A observação estruturada requer um desenho experimental em que certas variáveis serão controladas, ou seja, seus efeitos sobre a observação serão minimi-

zados ou isolados na tentativa de identificar qual o impacto sobre o fenômeno que as demais variáveis promovem.

### Técnicas de Análise

Configurado o tipo de pesquisa, a abordagem, o procedimento amostral e o método de coleta, define-se, a seguir, qual é a técnica de análise dos dados. Quando a pesquisa é de natureza exploratória, a técnica mais utilizada é a interpretação e análise de conteúdo.

Por outro lado, as pesquisas descritivas e causais, por serem de natureza confirmatória, demandam a utilização de técnicas estatísticas, paramétricas ou não.

As técnicas paramétricas buscam identificar como os fenômenos se comportam em relação a medidas referenciais de posição (média, mediana e moda) e de dispersão. Nessa categoria incluem-se os modelos econométricos Anova, Manova e Lisrel, testes de médias para populações, testes de probabilidades e todas as estatísticas relacionadas.

As técnicas não-paramétricas lidam com os fenômenos multidimensionais em que o que se busca identificar são as relações entre os vetores, de maneira parcimoniosa. Nessa classe encontramos os testes de correlação ordinal de Spearman, análise fatorial, análise canônica e escalonamento multidimensional, entre outros.

## 9.2.5 IMPLANTAÇÃO

O processo de pesquisa continua com a implantação da pesquisa no campo. Essa fase é crítica porque atenção especial deve ser dada às fontes de erro que ocorrem durante a condução da coleta de dados. Mecanismos de treinamento e auditoria são mandatórios, assim como testes estatísticos de validação devem ser aplicados antes de se considerar a massa de dados como apta a prosseguir para a análise.

## 9.2.6 ANÁLISE DOS DADOS E APRESENTAÇÃO

A análise dos dados é feita conforme o estabelecido no protocolo e os resultados são apresentados na forma de um relatório final ao cliente pelo instituto. A análise dos dados e a apresentação dos resultados devem rigorosamente atender-se àquilo que foi definido e contratado no protocolo, resgatando-o e completando-o com a reflexão crítica sobre o assunto.

## 9.3 CONCLUSÃO

A pesquisa mercadológica é um processo complexo e repleto de possibilidades de ocorrências de eventos que podem acabar por afetar significativamente os re-

sultados caso não haja um rigoroso planejamento. Esse planejamento concretiza-se no protocolo de pesquisa, visto neste capítulo. O sucesso de uma empreitada como essa reside no cuidado intelectual dispensado a cada uma das etapas do processo.

## 9.4 QUESTÕES

- 1 Qual é a importância de pesquisa mercadológica para o processo de decisão estratégica de marketing?
- 2 Quais são os passos do processo de pesquisa?
- 3 Qual é o processo de planejamento amostral?
- 4 Quais são os cuidados que devem ser adotados no processo de planejamento amostral?

## 9.5 CASO

Você é o gerente de um restaurante que vende comida por quilo e constata que o ticket médio do seu estabelecimento está caindo sistematicamente. Você percebe que grande quantidade de concorrentes se instalou ao redor do seu estabelecimento, oferecendo uma diversidade de opções de cardápio e formatos de prestação de serviços sem precedentes no bairro.

Você quer saber o que está acontecendo com o usuário dos seus serviços e o que está mudando no seu comportamento. Você precisa encomendar uma pesquisa. Construa o protocolo de pesquisa, assumindo que o valor e a acuracidade do instituto justificam a pesquisa.

## BIBLIOGRAFIA



AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. Disponível em:  
<<http://www.marketingpower.com>>.

CHISNALL, P. M. Marketing research: State of the art perspectives. *International Journal of Market Research*, v. 44, Iss. 1, 2002, p. 122. (Henley-on-Thames, First Quarter)

COOKE, A. D. J. et al. Marketing the unfamiliar: the role of context and item-specific information in electronic agent recommendations. *JMR, Journal of Marketing Research*. Chicago, v. 39, Iss. 4; Nov. 2002, p. 488.

CROSBY, L. A.; JOHNSON, S. L.; QUINN, R. T. Is survey research dead? *Marketing Management*. Chicago, v. 11, Iss. 3, May/June 2002, p. 24.

HAHN, E. D. Better decisions come from a results-based approach. *Marketing News*. Chicago, v. 36, Iss. 19, 16 Sep. 2002, p. 24.

MALHOTRA, N. K. Marketing research: an applied orientation. 2nd ed. Upper Saddle River, N. J.: Prentice-Hall, 1996.

MALHOTRA, N. K.; PETERSON, M. Marketing research in the new millennium: emerging issues and trends. Marketing Intelligence & Planning. Bradford, v. 19, Iss. 4, 2001, p. 216.

NELEMS, J. H. Follow up effective marketing research to yield maximum business success. Nation's Restaurant News. New York, v. 36, Iss. 43, 28 Oct. 2002, p. 22.

THOMAS, J. W. Marketing research. Executive Excellence, v. 18, Iss. 11, Nov. 2001, p. 11. (Provo).

VAN BRUGGEN, G. H; LILIEN, G. L; KACKER, M. Informants in organizational marketing research: why use multiple informants and how to aggregate responses. JMR, Journal of Marketing Research. Chicago, v. 39, Iss. 4, Nov. 2002, p. 469.

# ESTRATÉGIAS DE PARCERIAS COMPETITIVAS A PARTIR DAS DIMENSÕES DO RELACIONAMENTO COMPRADOR-VENDEDOR

NICOLAU ANDRÉ DE MIGUEL

## VISÃO GERAL DO CAPÍTULO



As empresas estabelecem e mantêm relacionamentos pelas pessoas. É raro o início de qualquer relacionamento que não tenha sido por uma transação comercial, ou seja, pela influência mútua de pessoas ao exercerem os papéis de comprador e vendedor. Quando os relacionamentos se tornam fundamentais para o sucesso empresarial, os envolvidos procuram solidificá-los por meio de parcerias.

Assim, este capítulo se propõe a estudar e apresentar os aspectos fundamentais para o aprimoramento das relações entre compradores e vendedores, quando engajados em estratégias de parcerias. As trocas sociais realizadas durante as parcerias são a essência dos relacionamentos, direcionadas pelo auto-interesse e caracterizadas pela cooperação e reciprocidade com intenções de se obter benefícios econômicos recíprocos e até resultados não econômicos. Como consequência, os resultados das partes são afetados pelos processos de transformação e comunicação entre ambas. As dimensões subjacentes a esses processos são os verdadeiros fomentos do crescimento dos negócios entre os parceiros; quando compreendidas e aperfeiçoadas pelos participantes da parceria, não só melhoram o negócio, como crescem acima dos concorrentes.

## OBJETIVOS DO CAPÍTULO



- 1 Entender a base das interações comprador-vendedor.
- 2 Estudar o conceito de marketing de relacionamento.
- 3 Discutir as dimensões que definem o marketing de relacionamento.

## 10.1 O RELACIONAMENTO COMPRADOR-VENDEDOR

Quando as pessoas ou grupos de pessoas das empresas realizam interações com pessoas de outras empresas, há um sistema social inter-organizacional e, como tal, não deve ser visto simplesmente como um sistema econômico afetado apenas pelas variáveis econômicas. Como em todos os sistemas sociais, as dimensões comportamentais como conflito, poder, papéis e processos de comunicação se fazem presentes e atuantes.<sup>1</sup>

Nesse direcionamento, a passagem do marketing transacional para o movimento do marketing de relacionamento estimulou os pesquisadores a desenvolverem modelos diádicos para as interações comprador-vendedor. Wren e Simpson<sup>2</sup>, após realizarem uma profunda análise de cinco modelos<sup>3</sup> significativos, apresentam um modelo (Figura 10.1) mais compreensivo do relacionamento comprador-vendedor.

Apesar da presteza na elaboração de um modelo integrador de quatro dimensões, baseado em outros cinco grandes estudos, o trabalho de Wren e Simpson merece, pelo menos, três observações necessárias para a exposição das dimensões presentes nas interações comprador-vendedor. A primeira diz respeito à ausência do risco percebido nas decisões de compra, que se refere à magnitude das conseqüências adversas sofridas por quem toma decisões de compra, caso ele (ou ela) não faça uma escolha certa, e à incerteza dentro da qual ele (ou ela) precisa decidir.<sup>4</sup> A segunda trata de ressaltar o papel da função compras como foco para vantagem competitiva da organização nos processos de compras estratégicas.<sup>5</sup> A terceira relaciona-se às competências dos compradores necessárias e presentes nas interações com os vendedores, cada vez mais enfatizadas na literatura.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> ROSENBLOOM, B. *Marketing Channels*. 5. ed. Forth Worth: Dryden Press, 1995.

<sup>2</sup> WREN, B. M.; SIMPSON, J. T. A dyadic model of relationships in organizational buying: a synthesis of research results. *Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 11, n. 3/4, p. 63-79, 1996.

<sup>3</sup> WEITZ, B. A. Effectiveness in sales interactions: a contingency framework. *Journal of Marketing*, v. 45, p. 85-103, Winter 1981; CAMPBELL, N. C. G. An interaction approach to organizational buying behavior. *Journal of Business Research*, v. 13, p. 35-48, Jan. 1985; DWYER, F. R.; SCHURR, P. H.; OH, S. Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, v. 51, p. 11-27, 1987; WILLIAMS, K.; SPIRO, R. L.; FINE, L. M. The customer-salesperson dyad: an interaction/communication model and review. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, v. 10, p. 29-43, Summer 1990; GANESAN, S. Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, v. 58, p. 1-19, Ap. 1994.

<sup>4</sup> SHETH, J. N. Um modelo de comportamento do comprador industrial. In: BRITT, S. H.; BOYD JR., H. W. *Marketing: gerência e ação executiva*. São Paulo: McGraw-Hill, 1981. p. 145-154.

<sup>5</sup> MCGINNIS, M. A.; VALLOPRA, R. M. Purchasing and supplier involvement in process improvement: a source of competitive advantage. *The Journal of Supply Chain Management*, p. 42-50, Nov. 1999

<sup>6</sup> GIUNIPERO, L. C.; PEARCY, D. H. World-class purchasing skills: an empirical investigation. *The Journal of Supply Chain Management*, p. 4-13, Fall 2000; NARASIMHAN, R.; JAYARAM, J.; CARTER, J. R. An empirical examination of the underlying dimensions of purchasing competence. *Production and operations management*, v. 10, n. 1, p. 1-15, 2001.

FIGURA 10.1 UM MODELO SINTÉTICO DO RELACIONAMENTO COMPRADOR-VEDEDOR.



Fonte: Adaptado de WREN, B. M.; SIMPSON, J. T. A dyadic model of relationships in organizational buying: a synthesis of research results. *Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 11, n. 3/4, p. 63-79, 1996.

Nos relacionamentos entre as empresas, os compradores e vendedores somam competências únicas de diferentes áreas funcionais.<sup>7</sup> Essas competências podem envolver diferentes curvas de aprendizagem e níveis de eficiência. Quando combinadas, a díade ganha acesso a recursos que permitem a criação de valor superior no mercado. O valor representa o resultado das relações estimadas entre benefícios e sacrifícios das diferentes partes, tendo a interação cooperativa comprador-vendedor como seu antecedente.

Assim, na perspectiva de fornecer melhor entendimento sobre a importância da díade, é apropriado destacar e conceituar as principais dimensões presen-

<sup>7</sup> WERANI, T. On the value of cooperative buyer-seller relationships in industrial markets. Institute for the Study Of Business Markets, The Pennsylvania State University, ISBM Report 2-2001, 30 p., 2001.

tes como resultado da interação entre esses profissionais quando em relacionamentos de longo prazo, que caracterizam a estratégia de parcerias ou marketing de relacionamento.

### 10.1.1 DIMENSÕES DO MARKETING DE RELACIONAMENTO

Para Lindgreen,<sup>8</sup> a literatura sobre marketing de relacionamento é grande e continua em expansão. O autor ressalta que a história do marketing de relacionamento caracteriza-se muito mais pela retórica do que por publicações que evidenciem apoio empírico à sua filosofia para a respectiva mudança de paradigma. Com o objetivo de promover as pesquisas empíricas, ele desenvolveu um modelo analítico, suportado por extensa revisão teórica, que busca facilitar as disciplinas relativas ao marketing de relacionamento. O modelo compreende os objetivos, as dimensões inerentes e os instrumentos do marketing de relacionamento, ressaltando-se a falta de consenso entre os pesquisadores quanto aos princípios e outras dimensões que ainda não foram estabelecidas. Sua sugestão está inserida na Figura 10.2.

FIGURA 10.2 MODELO ANALÍTICO DO MARKETING DE RELACIONAMENTO.



Fonte: Adaptado de LINDGREEN, A. A framework for studying relationship marketing dyads. *Qualitative Marketing Research: An International Journal*, v. 4, n. 2, p. 76, 2001.

<sup>8</sup> LINDGREEN, A. A framework for studying relationship marketing dyads. *Qualitative Marketing Research: An International Journal*, v. 4, n. 2, p. 75-87, 2001.

Os objetivos da estratégia de marketing de relacionamento são acessíveis graças à necessidade da empresa ser competitiva para sobreviver no atual mundo dos negócios. Os instrumentos utilizados no desenvolvimento do relacionamento compreendem o uso intenso da tecnologia da informação pelos participantes para elaboração de melhores ofertas e customização dos produtos. Entretanto, o que vale na essência dos relacionamentos são as trocas sociais e a elas estão subjacentes as dimensões, que, mal conduzidas, se revertem em relações fracassadas.

A seguir, há uma descrição de cada dimensão para o perfeito entendimento e ações no desenvolvimento dos profissionais envolvidos nos relacionamentos de parcerias. O bom emprego dessas dimensões nas interações entre profissionais ou executivos dos fornecedores e dos compradores não só solidifica as redes de marketing competitivas, como são difíceis de serem imitadas pelos concorrentes.

## Comunicação

A comunicação é um processo complexo.<sup>9</sup> É a primeira variável presente no início de qualquer entrevista de negócios, que pode ser provocada por uma comunicação escrita ou oral. O estilo da redação, a tonalidade da voz e o conteúdo da comunicação inicial definem, provavelmente, as primeiras impressões de uma ou ambas as partes e poderá afetar a natureza do relacionamento que se inicia. A comunicação diádica torna-se, assim, o mecanismo para se transmitir informações persuasivas, exercício do poder, coordenar e controlar atividades de marketing entre as partes.<sup>10</sup> As informações entre as partes são os elos que constituem os relacionamentos, inclusive os comerciais e outros envolvidos nos negócios. Por ser mais intensiva no marketing de relacionamento, em todos os níveis, a comunicação necessita um gerenciamento entre as funções no planejamento e monitoramento das mensagens para uma estratégia consistente e inconsistente.<sup>11</sup>

A comunicação é, também, um processo interdependente e adaptativo, em que os comunicadores afetam-se mútua e simultaneamente, envolvendo *feedback*. Comprador e vendedor, por exemplo, ajustam-se e adaptam-se continuamente ao mundo das pessoas e aos objetos à sua volta. Por meio do *feedback*, reverso do fluxo da mensagem pelo qual cada um pode reagir rapidamente aos signos resultantes dos próprios signos, ambos se ajustam e se regulam constantemente para realização de uma interação efetiva.<sup>12</sup>

A comunicação representa um papel significativo no desenvolvimento da segurança quanto à continuidade do relacionamento, servindo para reduzir o nível

<sup>9</sup> LITTLEJOHN, S. W. Fundamentos teóricos da comunicação humana. Rio de Janeiro: Guanabara, 1988.

<sup>10</sup> WREN, B. M.; SIMPSON, J. T., 1996.

<sup>11</sup> DUNCAN, T.; MORIARTY, S. E. A communication-based marketing model for managing relationships. *Journal of Marketing*, v. 62, n. 2, p. 9, 1998.

<sup>12</sup> LITTLEJOHN, S. W., 1988.

dos conflitos disfuncionais que possam ocorrer.<sup>13</sup> Anderson e Weitz,<sup>14</sup> ao examinarem a utilização de promessas nos canais de marketing, observaram que uma comunicação aberta representa grandes benefícios às partes, como fruto de encorajamento de alto nível no comprometimento entre elas. Adicionalmente, notaram que os fabricantes e canais têm compromissos mais significativos às suas relações quando percebem um alto nível de comunicação aberta nos relacionamentos. Ocorrem mais e melhores comunicações nas díades que envolvem grandes interesses para uma ou ambas as partes e nas quais as pessoas da direção são percebidas como competentes.<sup>15</sup>

## Confiança

Na literatura sobre canais de marketing, diversos estudos destacam a confiança como uma dimensão central para o entendimento da constituição e manutenção dos relacionamentos.<sup>16</sup> Evidências empíricas demonstram que a confiança representa uma variável relacionada à qualificação do vendedor e não uma variável relacionada ao vendedor “vencedor do pedido”,<sup>17</sup> promove a cooperação entre comprador-vendedor, aumenta o compromisso com o relacionamento e reduz os conflitos.<sup>18</sup>

Segundo Morgan e Hunt,<sup>19</sup> confiança é a crença existente em um relacionamento no qual uma parte tem segurança quanto à confiabilidade e integridade da outra parte em uma troca. Valores compartilhados, comunicação e ausência de comportamento oportunista representam antecedentes da confiança, porém suas afirmações ignoram o poder. Esses autores não negam a importância quanto ao entendimento do poder, entretanto, como na ciência médica, que procura entender a doença e a saúde, a ciência de marketing deve entender os relacionamentos como funcionais ou disfuncionais.

Dessa forma, o sucesso de um relacionamento de longo prazo está mais associado à ausência do exercício do poder coercitivo e à presença da confiança e compromisso. A confiança é um ingrediente necessário para os relacionamentos de longo prazo pela provocação da mudança de foco às condições futuras.<sup>20</sup>

<sup>13</sup> ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A. A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing*, v. 54, n. 1, p. 62-74, 1990.

<sup>14</sup> ANDERSON, E.; WEITZ, B. The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. *Journal of Marketing Research*, v. 24, p. 18-34, 1992.

<sup>15</sup> ANDERSON, E.; WEITZ, B. Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads. *Marketing science*, v. 8, n. 4, p. 310-323, Fall 1989.

<sup>16</sup> DWYER, F. R.; SCHURR, P. H.; OH, S., 1987.

<sup>17</sup> DONEY, P. M.; CANNON J. P. An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, v. 61, n. 2, p. 35-51, 1997.

<sup>18</sup> ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A., 1990.

<sup>19</sup> MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, v. 58, n. 3, p. 20-38, July 1994.

<sup>20</sup> GANESAN, S., 1994.

O comportamento do vendedor no campo é parcialmente atribuído à cultura, sistema de recompensas e programas de treinamento de sua empresa.<sup>21</sup> As empresas compradoras assumem que esse comportamento reflete os valores e predisposições do fornecedor. Nos casos em que o comprador possui experiência limitada com o fornecedor, a confiança nesse fornecedor será inferida com base na percepção da confiabilidade no vendedor. Assim, há uma transferência da confiança no vendedor para sua empresa e vice-versa. Daí, a confiança do comprador em um fornecedor baseia-se nos encontros com o vendedor, contribuindo para reduzir a percepção de risco associado a um possível comportamento oportunista do fornecedor.<sup>22</sup>

## Compromisso

O compromisso representa uma parte integral e central de qualquer relacionamento de negócios.<sup>23</sup> Em muitos estudos, é descrito como uma espécie de intenção permanente para construir e manter um relacionamento de longo prazo.<sup>24</sup> Quando empresas compradoras e vendedoras usam a parceria para realizarem benefícios mútuos, elas necessitam ter consciência da necessidade de desenvolverem compromissos recíprocos.<sup>25</sup>

As empresas mutuamente compromissadas inclinam-se à cooperação e à ação recíproca no atendimento às solicitações, tornam-se flexíveis, trocam informações e engajam-se na solução de problemas<sup>26</sup>. Como resultado, há melhorias no processo de troca e aumento de lucratividade para ambas as partes.<sup>27</sup>

## Cooperação

A cooperação representa um fator necessário para o sucesso de relacionamentos nos quais os recursos dos participantes são utilizados nos processos decisórios. Assim, a interdependência das partes se torna presente e, à medida que cresce, aumenta a necessidade de comunicação.<sup>28</sup> A cooperação dá-se em situações nas quais as partes trabalham juntas para realizar objetivos mútuos ou resultados singulares com expectativas de reciprocidade ao longo do tempo.<sup>29</sup>

<sup>21</sup> Reservado para referência a Doney e Cannon, 1997.

<sup>22</sup> GANESAN, S., 1994.

<sup>23</sup> MORGAN, R. M.; HUNT, S. D., 1994.

<sup>24</sup> ANDERSON, E.; WEITZ, B., 1992.

DWYER, F. R.; SCHURR, P. H.; OH, S., 1987.

<sup>25</sup> LANDEROS, R.; RECK, R.; PLANK, R. E. Maintaining buyer-supplier partnerships. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, p. 3-11, Summer 1995.

<sup>26</sup> NOORDEWIER, T. G.; JOHN, G.; NEVIN, J. R. Performance outcomes of purchasing arrangements in industrial buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, v. 54, n. 4, p. 80-93, Oct. 1990.

<sup>27</sup> ANDERSON, E.; WEITZ, B., 1992.

<sup>28</sup> BEEBE, S.A.; MASTERSON J.T. *Communicating in small groups*. 4<sup>th</sup> ed. New York: HarperCollins, 1994.

<sup>29</sup> ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A., 1990.

De acordo com a teoria de dependência dos recursos,<sup>30</sup> o ambiente é visto como uma fonte de recursos raros, valiosos e essenciais para a sobrevivência da organização. As organizações são incapazes de gerarem internamente todos os recursos ou funções requeridas para a própria sustentação. Dessa maneira, elas necessitam realizar transações e relacionamentos com outras instituições do ambiente que possam supri-las dos recursos e serviços necessários. Daí, dois problemas potenciais surgem: primeiro, uma falta de auto-suficiência cria dependência potencial de outras partes; e, segundo, surgem incertezas nos processos decisórios da empresa pelo não controle do fluxo dos recursos por falta de uma previsão acurada.

Para restringir as incertezas, as empresas procuram desenvolver relações de troca cooperadas com vistas a manter negociações quanto à disponibilidade dos recursos e tornar mais previsíveis as ações mercadológicas. Segundo Morgan e Hunt,<sup>31</sup> para o sucesso do marketing de relacionamento, em todos os contextos, requerem-se comportamentos cooperativos dos parceiros.

### Valores Partilhados

Os valores partilhados representam um conjunto relativo de crenças e atitudes sobre o que é ou não apropriado a ser feito. De maneira geral, os valores que afetam os comportamentos dos funcionários são derivados de duas fontes: do próprio indivíduo e da organização. Um sistema de valores organizacionais dá origem à cultura corporativa, que influencia os valores individuais dos funcionários, que devem-se comportar de forma consistente com o sistema de valores.<sup>32</sup>

Nos casos em que os parceiros de um relacionamento compartilham valores, eles demonstram mais comprometimento com esse relacionamento. Os valores compartilhados referem-se a comportamentos relacionados à ética, qualidade de produtos, táticas promocionais, serviços etc.<sup>33</sup> Adicionalmente, tem-se dado atenção aos comportamentos relacionados às normas quanto a flexibilidade, troca de informações, investimentos idiossincráticos, contratos e solidariedade entre os parceiros.<sup>34</sup>

### Conflito

O conflito compreende a existência simultânea de interesses totais ou parcialmente não conciliáveis entre duas ou mais pessoas.<sup>35</sup> Ele também ocorre quando me-

<sup>30</sup> ULRICH, D.; BARNEY, J. B. Perspectives in organizations: resource dependence, efficiency and population. *Academy of Management Review*, v. 9, p. 471-481, 1984

<sup>31</sup> MORGAN, R. M.; HUNT, S. D., 1994.

<sup>32</sup> SCHERMERHORN, J. R. *Management for productivity*. 2. ed. New York: John Wiley, 1984.

<sup>33</sup> MORGAN, R. M.; HUNT, S. D., 1994.

<sup>34</sup> ANDERSON, E.; WEITZ, B., 1992.

<sup>35</sup> BRUNNER, R.; ZELTNER, W. *Dicionário de psicopedagogia e psicologia educacional*. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2000.

tas objetivas de alguma estrutura social, como as de grupos, de instituições ou de organizações, contradizem as necessidades e os interesses de seus membros.

A existência de pontos de vista rivais, bem como de diferentes orientações e objetivos, pode contribuir muito para melhorar a qualidade de tomada de decisão das partes.<sup>36</sup> O conflito facilita o processo de acomodação mútua pela exploração e resolução de diferenças, ajudando, dessa forma, a estimular mudanças ou a manter a situação. Há cinco estilos diferentes que podem ser adotados pelos parceiros para se chegar a um acordo e balanceamento dos interesses:

- **Impeditivo:** ignora os conflitos, coloca os problemas em suspenso, evita confrontação pelo uso de sigilo, usa as regras burocráticas para evitar o conflito.
- **Negociador:** negocia, procura entendimentos e compromissos, encontra soluções que satisfaçam a ambos.
- **Competitivo:** cria situação perda/ganho, rivalidade, utiliza jogos de poder, força submissão.
- **Acomodador:** cede, submete-se e obedece às conformidades.
- **Colaborador:** soluciona problemas, confronta diferenças e divide idéias, procura soluções integrativas, busca o ganha-ganha, vê problemas e conflitos como desafios.

## Poder

No campo das relações sociais, designa-se como poder a capacidade de uma pessoa (a) mudar o comportamento, a atitude e a convicção de outra pessoa (b).<sup>37</sup> As organizações e os indivíduos buscam o poder para promover seus próprios interesses e, quem sabe, principalmente, seus próprios interesses pecuniários, inclusive para obter adesão à sua visão econômica. Quanto maior a capacidade de impor tal aspiração e alcançar a apropriada finalidade, maior o poder da organização ou do indivíduo.<sup>38</sup>

Desse modo, o poder na relação comprador-vendedor refere-se à capacidade de um deles para controlar ou influenciar a estratégia de marketing do outro membro, tornando possível a mudança de seu comportamento, ou forçá-lo a seguir uma atividade que não cumpriria normalmente. O poder de cada parte está diretamente ligado à interdependência da relação entre ambos. Poder desbalanceado está relacionado à dependência do outro parceiro, e o acesso a recursos escassos dá a uma organização mais poder do que àquela que depende deles. Aquele que tem mais poder pode usá-lo para realizar demandas sobre a parte mais fraca. Os varejistas, quase sempre, podem exercer considerável poder sobre os fabricantes.<sup>39</sup>

<sup>36</sup> MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

<sup>37</sup> BRUNNER, R.; ZELTNER, W., 2000.

<sup>38</sup> GALBRAITH, J. K. *Anatomia do poder*. São Paulo: Pioneira, 1984.

<sup>39</sup> ROSENBLOOM, B., 1995.

## Comportamento sem Oportunismo

Esse termo tem sua origem na teoria econômica de custos de transação, que define oportunismo como “procura do auto-interesse com astúcia”.<sup>40</sup> Como comportamentos oportunistas, sugerem-se os envolvidos com mentiras e fraudes, bem como formas sutis de desonestidade, por exemplo, as que violam os acordos. Quando uma parte acredita que a outra se apresenta com comportamento oportunista, ela perde sua confiança sobre o outro, provocando uma queda no compromisso do relacionamento. Os parceiros passam a não se acreditarem mais.<sup>41</sup>

Comportamentos oportunistas representam um grande problema na medida em que um relacionamento baseia-se em grandes investimentos cujos valores estão limitados fora do ponto focal da parceria. Um fornecedor, por exemplo, que invista no treinamento dos funcionários de um comprador, posteriormente, pode ter dificuldades em conseguir um novo comprador em seu lugar. O comprador pode explorar de forma oportunista a situação pela demanda de várias concessões ao vendedor, tornando apropriada a provocação de um impacto negativo no desempenho da parceria.<sup>42</sup>

## Interdependência

A interdependência se dá quando as partes realizam, em conjunto, investimentos específicos e compartilham interesses na manutenção do relacionamento. No entanto, as partes são vulneráveis da dependência e necessitam proteger seus investimentos. Os ativos em conjunto podem contribuir positiva ou negativamente, como a interdependência permite a cada parte ter o poder de continuar ou interromper as alianças operacionais. A interdependência bilateral ou interdependência assimétrica podem levar ambas à situação de reféns. Muitos investimentos específicos para o relacionamento são prováveis custos invisíveis, próprios a esse e inservíveis para outras atividades.<sup>43</sup>

Em resumo, as dimensões subjacentes às relações comprador-vendedor quando em relacionamento de longo prazo são complexas e interdependentes. Por exemplo, a cooperação leva à confiança que, por seu turno, conduz a grande disposição de cooperar no futuro, que daí gera grande confiança e assim por diante.<sup>44</sup> Cooperação e comunicação resultam no aumento da funcionalidade do conflito como resultado de um aumento da confiança. Compromisso e confiança são importantes para se conseguir cooperação.<sup>45</sup>

<sup>40</sup> WILLIAMSON, O. E., 1985.

<sup>41</sup> MORGAN, R. M.; HUNT, S. D., 1994.

<sup>42</sup> RINDFLEISCH, A.; HEIDE, J. B. Transaction cost analysis: past, present, and future applications. *Journal of Marketing*, v. 61, n. 4, p. 30-54, 1997.

<sup>43</sup> SCOTT, S. H. Retailer-supplier partnerships: hostages to fortune or the way forward for the millennium? *British Food Journal*, v. 101, n. 9, p. 668-682, 1999.

<sup>44</sup> ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A., 1990.

<sup>45</sup> MORGAN, R. M.; HUNT, S. D., 1994.

Quer funcionando como antecedentes ou como conseqüentes, essas nove dimensões merecem amplo entendimento conceitual para o desenvolvimento das competências dos vendedores e executivos, que são os principais responsáveis para formação de imagem da empresa fornecedora junto aos compradores durante seus encontros de negócios. Além da compreensão conceitual das dimensões, aos compradores fica a missão de solidificar parcerias com fornecedores comprometidos com a redução de custos, melhor disponibilidade de produtos e serviços voltados à satisfação dos consumidores finais.

## 10.2 ANÁLISE DE CASO

José Antônio, Gerente de Contas (Key Account Manager) da Indústria Machado (IM) está planejando sua próxima visita à Federal Secadores (FS) sua maior conta. A IM produz uma série de cabos, motores elétricos e controles digitais para empresas tipo OEM (Original Equipment Manufacturing). A FS é uma empresa industrial que produz compressores de ar e secadores industriais de diversos tamanhos e aplicações, e vem comprando controles digitais da IM nos últimos quatro anos, mas também tem adquirido controles digitais de outros pequenos fornecedores quando a IM não consegue disponibilizá-los nas especificações desejadas pela FS. José Antonio iniciou suas vendas ao departamento de engenharia da FS utilizando-se da argumentação de como a qualidade da IM atenderia suas especificações, bem como demonstrou a facilidade e durabilidade operacional dos controles digitais IM. Ainda, comprovou ao departamento de compras que os preços seriam mais estáveis com apenas um grande fornecedor do que com outros pequenos. Desde então, José Antônio jamais ouviu reclamações sobre os produtos IM. A Federal Secadores foi até convidada por uma revista especializada para descrever sobre sua experiência comercial com a Indústria Machado.

No início deste ano, José Antônio foi muito hábil em persuadir o comprador da FS a trocar outro fornecedor de pequenos controles digitais pelos da IM em outras aplicações de agros-negócios dos secadores FS. Apesar da engenharia da FS não ter sido envolvida nesta decisão, o José Antônio tinha provado ao comprador que seus controles eram tão bons quanto aos que estavam sendo comprados. Para essas aplicações, José Antônio acreditava que a IM fornecia cerca de 35% das compras de controles da FS, outros 35% eram comprados de um fabricante do exterior, e o restante cabia a pequenos distribuidores, que comercializavam diversas linhas de controles digitais importados.

No último mês, José Antônio recebeu um telefonema do diretor da engenharia da FS solicitando uma reunião para discutir alguns problemas sobre controles IM. Ele ficou entusiasmado, pois um dos engenheiros da FS havia sugerido a integração de secadores industriais para agros-negócios e controles digitais IM em apenas uma unidade fabril para maior competitividade fabril e embarques. José Antônio acreditava ser essa a oportunidade para apresentar uma nova e brilhante idéia ao Diretor da FS – a formação de uma parceria IM-FS. Imediatamente, José Antônio desenvolveu, preparou e apresentou uma proposta de parceria ao di-

retor do departamento de engenharia da FS que, se aceita, poderia dobrar a participação de vendas da IM à FS no segmento de secadores para agros-negócios. A proposta implicava algum replanejamento da IM, mas os ganhos durante três anos compensariam os investimentos da IM. Além disso, a IM conseguiria aumentar seus lucros em 7% nesses produtos. Porém, muitos engenheiros da FS não acreditavam que a IM estaria disposta a produzir controles digitais para todas as necessidades da Federal e estavam muito relutantes em proporcionar essa chance a uma empresa que não demonstrava intenção de trabalhar com mais proximidade. Adicionalmente, um engenheiro não estava contente com a troca do fornecedor de controles digitais realizada pelo departamento de compras. José Antônio foi informado que o índice de rejeição de 2% dos controles IM estava muito alto, enquanto todos os demais fornecedores da FS estavam abaixo de 1% de rejeição. No final da reunião e, como conclusão, o Diretor disse ao Gerente de Contas: “José Antônio, nós temos compartilhado um longo e bom relacionamento com a Indústria Machado. Sua idéia é muito boa. Mas, neste momento, eu não acredito que a IM seja a empresa com quem devemos realizar isto. Todavia, iremos considerar sua proposta e o avisaremos de nossa decisão”.

- 1 Há alguma coisa que o José Antônio deveria ter feito antes para que sua proposta tivesse melhor aceitação?
- 2 Quais as dimensões presentes e ausentes no relacionamento entre a IM e a FS?
- 3 O que o Gerente de Contas deve fazer agora? Se o seu objetivo visionário é desenvolver uma parceria estratégica com a FS, ela é realista? O que ele deve fazer para atingir sua visão?

## BIBLIOGRAFIA



ANDERSON, E.; WEITZ, B. Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads. *Marketing science*, v. 8, n. 4, p. 310-323, Fall 1989.

ANDERSON, E.; WEITZ, B. The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. *Journal of Marketing Research*, v. 24, p. 18-34, 1992.

ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A. A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing*, v. 54, n. 1, p. 62-74, 1990.

BEEBE, S. A.; MASTERSON J.T. *Communicating in small groups*. 4th ed. New York: HarperCollins, 1994.

BRUNNER, R.; ZELTNER, W. *Dicionário de psicopedagogia e psicologia educacional*. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2000.

CAMPBELL, N. C. G. An interaction approach to organizational buying behavior. *Journal of Business Research*, v. 13, p. 35-48, Jan. 1985.

DONEY, P. M.; CANNON J. P. An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, v. 61, n. 2, p. 35-51, 1997.

- DUNCAN, T.; MORIARTY, S. E. A communication-based marketing model for managing relationships. *Journal of Marketing*, v. 62, n. 2, p. 1-13, 1998.
- DWYER, F. R.; SCHURR, P. H.; OH, S. Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, v. 51, p. 11-27, 1987.
- GALBRAITH, J. K. *Anatomia do poder*. São Paulo: Pioneira, 1984.
- GANESAN, S. Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, v. 58, n. 2, p. 1-19, 1994.
- GIUNIPERO, L. C.; PEARCY, D. H. World-class purchasing skills: an empirical investigation. *The Journal of Supply Chain Management*, p. 4-13, Fall 2000.
- LANDEROS, R.; RECK, R.; PLANK, R. E. Maintaining buyer-supplier partnerships. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, p. 3-11, Summer 1995.
- LINDGREEN, A. A framework for studying relationship marketing dyads. *Qualitative Marketing Research: An International Journal*, v. 4, n. 2, p. 75-87, 2001.
- LITTLEJOHN, S. W. *Fundamentos teóricos da comunicação humana*. Rio de Janeiro: Guanabara, 1988.
- MCGINNIS, M. A.; VALLOPRA, R. M. Purchasing and supplier involvement in process improvement: a source of competitive advantage. *The Journal of Supply Chain Management*, p. 42-50, Nov. 1999.
- MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Editora Atlas, 1996.
- MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, v. 58, n. 3, p. 20-38, 1994.
- NARASIMHAN, R.; JAYARAM, J.; CARTER, J. R. An empirical examination of the underlying dimensions of purchasing competence. *Production and operations management*, v. 10, n. 1, p. 1-15, 2001.
- NOORDEWIER, T. G.; JOHN, G.; NEVIN, J. R. Performance outcomes of purchasing arrangements in industrial buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, v. 54, n. 4 p. 80-93, Oct. 1990.
- RINDFLEISCH, A.; HEIDE, J. B. Transaction cost analysis: past, present, and future applications. *Journal of Marketing*, v. 61, n. 4, p. 30-54, 1997.
- ROSENBLOOM, B. *Marketing Channels*. 5. ed. Forth Worth: Dryden Press, 1995.
- SCHERMERHORN, J. R. *Management for productivity*. 2 ed. New York: John Wiley, 1984.
- SCOTT, S. H. Retailer-supplier partnerships: hostages to fortune or the way forward for the millennium? *British Food Journal*, v. 101, n. 9, p. 668-682, 1999.
- SHETH, J. N. Um modelo de comportamento do comprador industrial. In: BRITT, S. H.; BOYD JR., H. W. *Marketing: gerência e ação executiva*. São Paulo: McGraw-Hill, 1981.
- ULRICH, D.; BARNEY, J. B. Perspectives in organizations: resource dependence, efficiency and population. *Academy of Management Review*, v. 9, p. 471-481, 1984.
- WEITZ, B. A. Effectiveness in sales interactions: a contingency framework. *Journal of Marketing*, v. 45, p. 85-103, Winter 1981.
- WERANI, T. On the value of cooperative buyer-seller relationships in industrial markets. Institute for the Study Of Business Markets, The Pennsylvania State University, ISBM Report 2-2001, 30 p., 2001.

WILLIAMS, K.; SPIRO, R. L.; FINE, L. M. The customer-salesperson dyad: an interaction/communication model and review. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, v. 10, p. 29-43, Summer 1990.

WILLIAMSON, O. E. *The economic institutions of capitalism*. New York: The Free Press, 1985.

WREN, B. M.; SIMPSON, J. T. A dyadic model of relationships in organizational buying: a synthesis of research results. *Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 11, n. 3/4, p. 63-79, 1996.

# A ESTRATÉGIA NA LINGUAGEM DOS NEGÓCIOS

ARTHUR RIDOLFO NETO

## VISÃO GERAL DO CAPÍTULO



Todas as comunidades possuem sua linguagem própria. Os indivíduos, que têm uma determinada atividade profissional, utilizam palavras, expressões e siglas próprias para se comunicarem com seus pares. Os números, expressos em valores monetários, são a linguagem básica do mundo financeiro.

Como estamos inseridos no contexto de um livro sobre estratégia de marketing, neste capítulo apresentaremos a linguagem do mundo dos negócios aos profissionais de marketing, abordando alguns dos conceitos de finanças mais importantes, a fim de auxiliá-los na condução de suas atividades e também no relacionamento com profissionais das outras áreas. Outro ponto que será enfatizado é o papel do profissional de marketing em relação ao desempenho da empresa.

## OBJETIVOS DO CAPÍTULO



Após a leitura deste capítulo, você será capaz de:

- 1 Ter uma visão geral das atividades de uma empresa, como ela se planeja, viabiliza seus objetivos e estratégias e registra os resultados gerados.
- 2 Compreender como uma empresa escolhe os projetos em que deseja investir, apresentando as informações financeiras necessárias para a avaliação de estratégias mercadológicas, como obtê-las e como elas são avaliadas.
- 3 Entender os indicadores financeiros, bem como as métricas de geração de valor mais utilizados para avaliar o desempenho das empresas.

## 11.1 VISÃO GERAL DAS ATIVIDADES DE UMA EMPRESA

Ao contrário do que normalmente temos feito neste livro, começaremos este capítulo com a Figura 11.1. Nela, podemos identificar as quatro principais atividades de uma empresa, que serão discutidas uma a uma a seguir.

FIGURA 11.1 VISÃO GERAL DAS ATIVIDADES DE UMA EMPRESA.



### 11.1.1 DETERMINAÇÃO DE OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS CORPORATIVAS

Os objetivos de uma empresa determinam os alvos ou resultados finais em que ela vai direcionar suas energias. As estratégias estabelecem os caminhos pelos quais os objetivos serão atingidos. Os objetivos e as estratégias são estabelecidos de acordo com o ambiente econômico, cultural e institucional em que a empresa opera.

A participação dos profissionais de marketing nesse processo é de fundamental importância, na medida em que atuam de maneira intensa no estabelecimento das estratégias.

### 11.1.2 OBTENÇÃO DE FINANCIAMENTOS

Antes de a empresa iniciar suas atividades operacionais, ela deve obter os recursos financeiros necessários. As atividades de financiamento envolvem a obtenção de recursos de duas fontes:

- a. proprietários (acionistas): a empresa não tem a obrigação de pagá-los em uma data futura. Os proprietários recebem valores distribuídos pela empresa, chamados dividendos, quando ela decide fazê-lo;

- b. **credores (terceiros):** ao contrário dos proprietários, os credores emprestam dinheiro para a empresa, que deve pagá-los em uma data futura, geralmente acrescido de juros.

### 11.1.3 INVESTIMENTOS

Depois de obter os recursos necessários, a empresa os investe em diversos itens essenciais para o desempenho de suas atividades, tais como terrenos, imóveis e equipamentos que representam sua capacidade produtiva. Além disso, também necessita fazer investimentos em estoques e manter um determinado nível de dinheiro em conta corrente ou em caixa.

### 11.1.4 ATIVIDADES OPERACIONAIS

A empresa obtém financiamentos e investe os recursos com o objetivo de geração de valor. As suas principais atividades operacionais são:

- a. compras;
- b. produção;
- c. vendas;
- d. administração.

Na empresa, faz parte da rotina do administrador a tomada de decisões. Independentemente do tipo de instituição – empresas privada ou pública, governo ou entidade filantrópica —, os responsáveis pela administração tomam decisões que são importantes para o sucesso do empreendimento. Nesse sentido, precisam dispor de dados e informações corretas, como faturamento, custos, rentabilidade, retorno de investimentos, nível de estoques etc., que contribuam para uma boa tomada de decisão.

Nas formulações e implementações de estratégias, o profissional se depara com a necessidade de trabalhar com dados financeiros. A aceitação, ou não, de projetos de investimentos e estratégias mercadológicas também está baseada nas informações financeiras. Elas representam um denominador comum, de modo que todos os integrantes da empresa possam falar a mesma linguagem.

Grande parte das informações de que o administrador necessita estão contidas nas demonstrações financeiras, nos relatórios elaborados pela contabilidade.

Em sentido amplo, a contabilidade:

- 1 é o processo de registro, mensuração, interpretação e comunicação dos dados financeiros. O contador elabora as demonstrações financeiras que refletem as condições econômico-financeiras e o desempenho operacional de uma empresa;
- 2 refere-se ao registro na “memória” da empresa de todos os eventos que ocorreram em um determinado período. Do mesmo modo que nos valem os de

nossa memória, quando queremos recordar algum fato, o sistema contábil registra e apresenta os fatos. Esse registro é feito de maneira sistemática e são utilizados valores monetários;

- 3 representa um sistema de registro, apuração e mensuração de riqueza. Todos os lançamentos contábeis realizados durante um período e todos os procedimentos que os cercam visam, fundamentalmente, à medição da riqueza da empresa ao final desse período. No dia-a-dia da empresa, inúmeras transações são efetuadas, envolvendo a aquisição e venda de mercadorias, produção de bens, pagamentos, recebimentos, geração de dívidas e direitos que, direta ou indiretamente, afetam o nível de riqueza dela. O sistema contábil acompanha esses fluxos de recursos que se dirigem para a empresa ou dela partem, classificando-os e quantificando-os em um processo contínuo de medição da riqueza contida na unidade produtiva.

Na Figura 11.2, na página seguinte, temos uma visão completa do que geram as demonstrações financeiras de uma empresa.

## 11.2 ANÁLISE DE VIABILIDADE DE PROJETOS

Nas formulações e implementações de estratégias são freqüentes as seguintes perguntas:

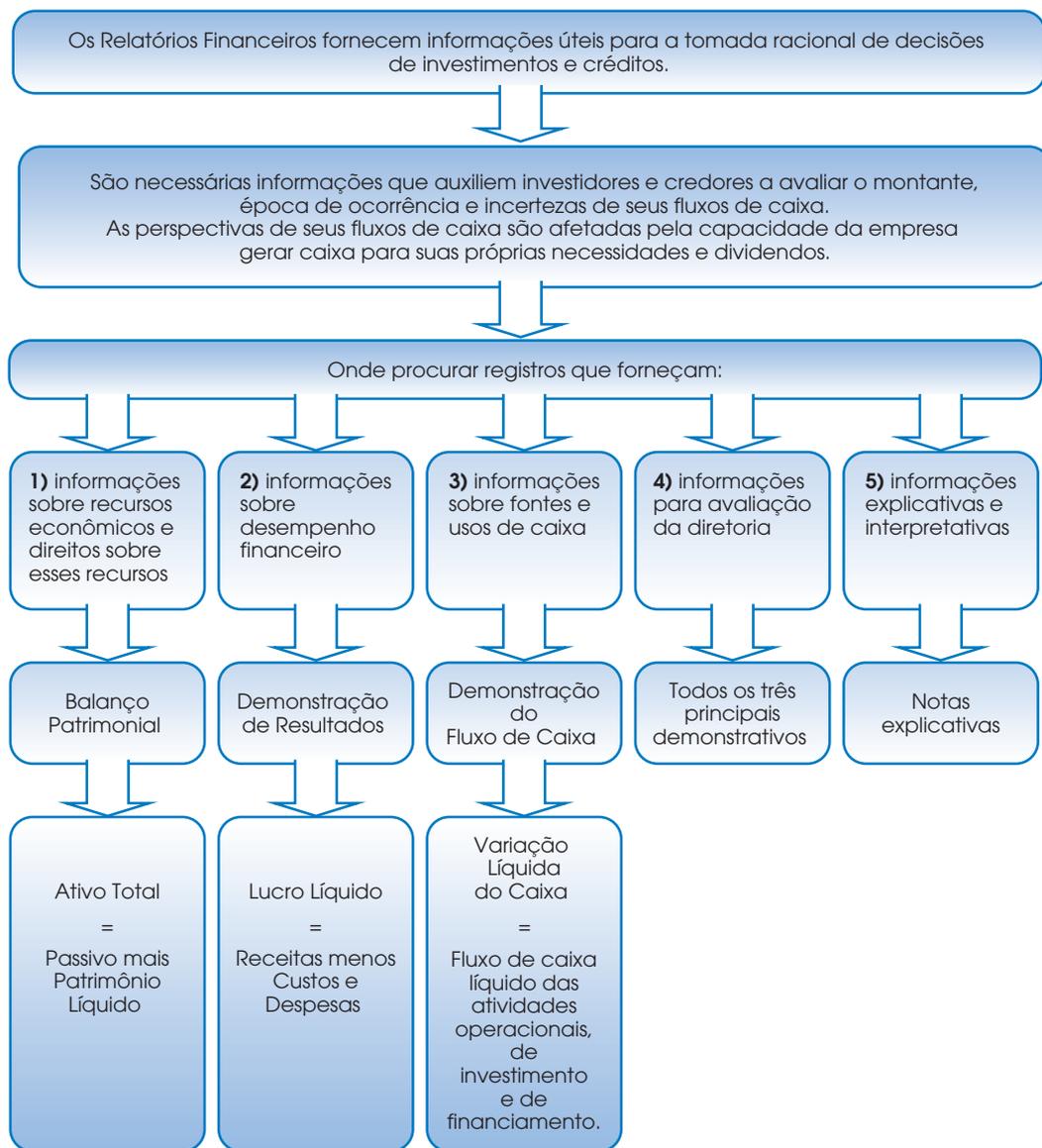
- Qual é o valor total dos investimentos?
- Quando ocorrerão os dispêndios?
- Quais são os benefícios esperados?
- A partir de quando a empresa poderá contar com os recursos que o projeto vai proporcionar?
- O projeto é viável?

A análise de viabilidade, feita a partir do fluxo de caixa projetado, responde a essas perguntas.

O ponto mais importante, e o mais difícil, na avaliação de projetos, é a estimativa dos seus fluxos de caixa: as entradas e saídas operacionais de caixa periódicas, após a implementação e operacionalização do projeto. Uma quantidade grande de variáveis está envolvida na estimativa do fluxo de caixa, bem como o número de profissionais e áreas da empresa que participam do processo.

A estimativa dos fluxos de caixa é fator crítico na análise de projetos. As técnicas de análise de investimentos, que veremos adiante, são utilizadas nos fluxos de caixa estimados, de modo que a aceitação ou não de um projeto seja influenciada por essas estimativas. Sempre ocorrerão diferenças entre as estimativas e os valores reais, porém, se a magnitude dessas diferenças for significativa, pode comprometer não somente o projeto, mas a própria empresa.

**FIGURA 11.2** PROCESSO DE REGISTRO E AS PRINCIPAIS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS.



As seguintes projeções devem ser elaboradas:

**Projeções das entradas operacionais de caixa:** são feitas com base nas estimativas de vendas unitárias e preços. Elas são elaboradas pelos profissionais de marketing considerando-se as seguintes variáveis:

- a. situação econômica;
- b. situação do setor de atuação da empresa;
- c. comportamento dos consumidores;
- d. comportamento da concorrência.

O papel do profissional de marketing é de extrema importância nessa etapa, pois todo o investimento que a empresa vai fazer é função das projeções das entradas de caixa. A decisão de investir ou não começa a se delinear a partir das informações mercadológicas. Dessa forma, é essencial a competência dos profissionais de marketing no sentido de reduzir a imprevisibilidade da demanda.

**Projeções das saídas de caixa referentes aos investimentos no projeto:** são elaboradas a partir dos estudos realizados com os profissionais envolvidos com a engenharia e desenvolvimento de produtos e também com aqueles da área de marketing no tocante aos dispêndios referentes à publicidade e promoções.

**Projeções das saídas operacionais de caixa:** correspondem aos custos e despesas operacionais referentes ao projeto. As estimativas são feitas por profissionais das áreas de custos, compras, produção e recursos humanos, considerando as seguintes variáveis:

- a situação econômica;
- b comportamento dos preços e oferta dos insumos;
- c situação dos fornecedores de insumos (nacionais e estrangeiros).

**Fluxo de caixa incremental:** apresenta as alterações que vão ocorrer nos fluxos de caixa futuros da empresa, em virtude da aceitação e implementação do projeto. Para fins de análise de viabilidade de projetos, a periodicidade dos fluxos de caixa projetados é anual; e, em situações específicas, pode ser semestral ou trimestral.

O Quadro 11.1 traz um exemplo desse conceito.

Quadro 11.1 MODELO DE FLUXO DE CAIXA INCREMENTAL						
	ANO 0*	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Receitas		296.000	363.000	403.000	446.000	395.000
(-) Custos		98.000	134.000	157.000	183.000	160.000
(-) Despesas Operacionais		39.000	53.000	63.000	73.000	64.000
(-) Depreciação		40.000	40.000	40.000	40.000	40.000
= Lucro Antes do Imposto		119.000	136.000	143.000	150.000	131.000
(-) Imposto de Renda (34%)		40.460	46.240	48.620	51.000	44.540

(continua)

(continuação)

Quadro 11.1 MODELO DE FLUXO DE CAIXA INCREMENTAL						
Lucro Líquido		78.540	89.760	94.380	99.000	86.460
+ Depreciação**		40.000	40.000	40.000	40.000	40.000
= Fluxo de Caixa Operacional		118.540	129.760	134.380	139.000	126.460
(-) Investimentos	(400.000)	(40.000)				
= Fluxo de Caixa Incremental	(400.000)	78.540	129.760	134.380	139.000	126.460

(\*) Ano 0: consideramos como o momento do primeiro desembolso de caixa relacionado com o projeto.

(\*\*) Depreciação: é considerada no cálculo do resultado sujeito à tributação, mas como não implica desembolso de caixa, é adicionada ao lucro líquido para fins de cálculo da entrada de caixa operacional.

## 11.2.1 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE INVESTIMENTOS

A aceitação, ou não, de um projeto depende da análise do fluxo de caixa estimado. A empresa vai aumentar seu valor, se as entradas de caixa forem superiores às saídas, e diminuir de sua riqueza, se as saídas de caixa forem superiores às entradas. Dessa forma, serão aceitos somente os projetos que mantenham ou aumentem o valor da empresa. Como as entradas e as saídas ocorrem em momentos diferentes de tempo, conforme ilustrado no Quadro 11.1, são utilizados os conceitos básicos de matemática financeira, tais como o Valor Presente Líquido (VPL) e a Taxa Interna de Retorno (TIR).

### Valor Presente Líquido (VPL)

O conceito de valor presente líquido é muito simples. Os fluxos futuros de caixa incrementais são trazidos a valor presente, utilizando-se uma taxa de desconto ( $k$ ), que deve refletir o custo de capital da empresa. O resultado da soma dos valores presentes das entradas de caixa menos o valor presente do investimento é o valor presente líquido.

A taxa de desconto do fluxo de caixa é o custo médio ponderado de capital (weighted average cost of capital – WACC), que é igual à soma dos custos de cada componente de capital – dívidas de curto e longo prazos e patrimônio líquido —, ponderados por sua proporção relativa na estrutura de capital da empresa.

$$\text{VPL} = \text{CF}_0 + \frac{\text{CF}_1}{(1+k)^1} + \frac{\text{CF}_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{\text{CF}_n}{(1+k)^n} = \sum_{t=0}^n \frac{\text{CF}_t}{(1+k)^t}$$

Além da fórmula, o VPL pode ser obtido por meio de calculadoras financeiras e planilhas eletrônicas. Um VPL igual a zero significa que os fluxos de caixa do projeto são suficientes para restituir os valores investidos e proporcionar uma taxa de retorno equivalente ao custo de capital. Não há aumento ou diminuição na riqueza da empresa e de seus acionistas.

O projeto que tem um VPL positivo significa que os fluxos de caixa superiores aos suficientes para restituir os valores investidos e proporcionar uma taxa de retorno equivalente ao custo de capital. Assim, a riqueza da empresa, e conseqüentemente de seus acionistas, aumenta.

Um projeto com VPL negativo denota que os fluxos de caixa do projeto são insuficientes para restituir os valores investidos e proporcionar uma taxa de retorno equivalente ao custo de capital. Logo, a riqueza da empresa, e conseqüentemente de seus acionistas, diminui.

Como conclusão, o projeto somente deve ser aceito se o VPL for maior ou igual a zero.

Usando como exemplo os dados do Quadro 11.1, temos:

$$\text{VPL} = (400.000) + \frac{78.540}{(1,12)^1} + \frac{129.760}{(1,12)^2} + \frac{134.380}{(1,12)^3} + \frac{139.000}{(1,12)^4} + \frac{126.460}{(1,12)^5} = 29.311,72$$

O VPL do fluxo de caixa incremental (no referido modelo), utilizando-se uma taxa de desconto de 12%, é de R\$ 29.311,72. O somatório do valor presente das entradas de caixa é superior ao valor presente das saídas de caixa. Portanto, haverá aumento na riqueza da empresa.

### Taxa Interna de Retorno (TIR)

Em termos conceituais, a Taxa Interna de Retorno (TIR) é a taxa de desconto que leva o somatório do valor presente das entradas de caixa de um projeto a se igualar ao valor presente das saídas de caixa, ou seja, é a taxa que leva a um VPL igual a zero. Objetivamente a TIR representa a taxa de retorno esperada do projeto.

$$\text{VPL} = \text{CF}_0 + \frac{\text{CF}_1}{(1 + \text{TIR})^1} + \frac{\text{CF}_2}{(1 + \text{TIR})^2} + \dots + \frac{\text{CF}_n}{(1 + \text{TIR})^n} = 0$$

$$\sum_{t=0}^n \frac{\text{CF}_t}{(1 + \text{TIR})^t} = 0$$

Uma TIR igual ao custo de capital significa que os fluxos de caixa do projeto proporcionam uma taxa de retorno líquida igual a zero. Não há aumento ou diminuição na riqueza da empresa e de seus acionistas.

Uma TIR maior que o custo de capital denota que a taxa de retorno é superior ao custo de capital. Os fluxos de caixa do projeto correspondem a uma taxa de retorno líquida positiva. Há aumento na riqueza da empresa e de seus acionistas.

TIR menor que o custo de capital implica uma taxa de retorno líquida negativa, havendo uma diminuição na riqueza da empresa.

Novamente usando os dados do Quadro 11.1, obtemos:

$$\begin{aligned} \text{TIR} &= (400.000) + \frac{78.540}{(1 + \text{TIR})^1} + \frac{129.760}{(1 + \text{TIR})^2} + \frac{134.380}{(1 + \text{TIR})^3} + \frac{139.000}{(1 + \text{TIR})^4} + \frac{126.460}{(1 + \text{TIR})^5} \\ &= \mathbf{14,72\%} \end{aligned}$$

A TIR do fluxo de caixa incremental é de 14,72%, maior que 12% – o custo de capital da empresa. Dessa forma, haverá aumento na riqueza da empresa.

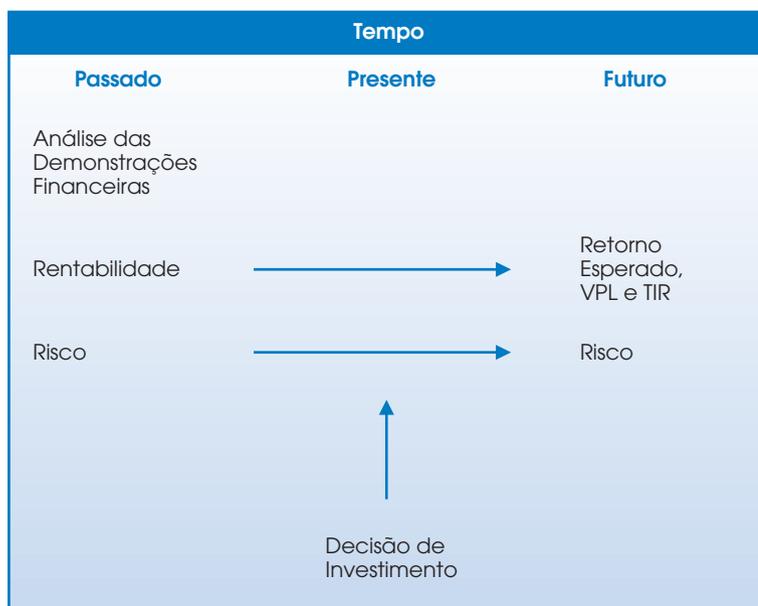
### 11.3 INDICADORES FINANCEIROS

Na seção anterior, vimos como utilizar as informações financeiras no processo decisório, em que estamos focalizando o horizonte futuro da empresa e das estratégias mercadológicas.

Os administradores e, mais especificamente, os profissionais de marketing de uma empresa precisam de indicadores financeiros para avaliar o próprio desempenho e o de seus concorrentes, até mesmo para poder ter melhores condições de planejamento futuro. Assim como vimos que as demonstrações financeiras apresentam informações sobre desempenho financeiro, iremos apresentar os indicadores financeiros utilizados para a elaboração do perfil econômico-financeiro de uma empresa. Na Figura 11.3, podemos visualizar a relação entre a análise das demonstrações financeiras e as decisões de investimentos.

Os indicadores mais utilizados são os índices financeiros e a análise horizontal e vertical. Os índices ajudam na análise das demonstrações financeiras porque resumem os dados contidos nelas. Seu cálculo é fácil: uma simples divisão, na qual o numerador e o denominador são obtidos nas demonstrações financeiras.

**FIGURA 11.3** RELAÇÃO ENTRE A ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS E AS DECISÕES DE INVESTIMENTOS.



Os índices apresentam a situação da empresa sob os seguintes aspectos:

- a. **Liquidez:** a capacidade de a empresa cumprir com suas obrigações.
- b. **Endividamento:** como a empresa financia suas atividades.
- c. **Atividade:** prazos médios no seu capital de giro.
- d. **Rentabilidade:** em relação às vendas e investimentos.

A análise horizontal apresenta a evolução das contas do balanço patrimonial e dos itens da demonstração de resultados. A análise vertical mostra a participação relativa de cada conta do balanço em relação ao ativo e passivo total e cada item da demonstração de resultados em relação à receita líquida do período.

Considerados isoladamente, os índices financeiros e a análise vertical e horizontal fornecem pouca informação. Após o cálculo, o profissional deve analisar os indicadores comparativamente com:

- 1 os indicadores planejados para o período;
- 2 o mesmo indicador em períodos anteriores, da mesma empresa (análise temporal);
- 3 o mesmo indicador de uma empresa semelhante, no mesmo setor de atuação;
- 4 o índice médio (padrão) do setor de atuação da empresa.

Os índices-padrão podem ser calculados ou obtidos em instituições especializadas em informações cadastrais. No Brasil a maior e mais conhecida empresa de informações cadastrais é a Serasa.

Os indicadores mais relevantes para os profissionais de marketing são os índices de atividade e rentabilidade, para analisar o desempenho da empresa, especificamente em razão das ações anteriores e dos seus concorrentes. A análise horizontal também é útil, pois podem ser feitas análises da evolução da empresa em relação a ações mercadológicas que foram efetuadas.

### 11.3.1 INDICADORES DE ATIVIDADE

Os indicadores de atividade apresentam os prazos médios de:

Estoques

$$\text{Prazo Médio de Estoques} = \frac{\text{Estoques}}{\text{Custo Médio Diário das Mercadorias Vendidas}^*}$$

$$^*\text{Custo Médio Diário das Mercadorias Vendidas} = \frac{\text{Custo das Mercadorias Vendidas}^*}{360}$$

## Recebimento de Vendas

$$\text{Prazo Médio de Recebimento} = \frac{\text{Duplicatas a Receber}}{\text{Vendas Médias Diárias}^*}$$

$$*\text{Vendas Médias Diárias} = \frac{\text{Receita Operacional Bruta}}{360}$$

## Pagamento de Compras

$$\text{Prazo Médio de Pagamentos de Compras} = \frac{\text{Fornecedores}}{\text{Compras Médias Diárias}^*}$$

$$*\text{Compras Médias Diárias} = \frac{\text{Compras}}{360}$$

As informações sobre compras não estão disponíveis nas demonstrações financeiras. Dessa maneira, esse índice somente pode ser calculado pela empresa que está analisando seus próprios índices. Uma alternativa, para quem está calculando índices de empresas concorrentes ou de referência (benchmarking), é determinar o valor das compras por meio da seguinte equação contábil:

$$\begin{array}{r} \text{Estoque Inicial} \\ + \text{ Compras} \\ \hline = \text{Mercadoria Disponível para Venda} \\ (-) \text{ Custo da Mercadoria Vendida} \\ \hline = \text{Estoque Final} \end{array}$$

As informações sobre estoque final estão no balanço patrimonial, lembrando que o estoque final de um exercício social é o estoque inicial do exercício seguinte. As informações sobre custo da mercadoria vendida estão na demonstração de resultados do exercício. A aplicação dessa fórmula está restrita a empresas comerciais, pois o custo do produto vendido na indústria é composto de outros fatores além das compras (mão-de-obra e custos indiretos).

A combinação desses três índices nos leva à análise dos ciclos operacionais e de caixa.

## Ciclo Operacional e Ciclo de Caixa

O ciclo operacional é o período compreendido entre a entrada das mercadorias na empresa e o recebimento pelas vendas. Corresponde à função do prazo médio de estoques e o prazo médio de recebimentos.

O ciclo de caixa refere-se ao período compreendido entre o pagamento das compras e o recebimento pelas vendas.

$$\begin{array}{r} + \text{ Prazo Médio de Estoques (a)} \\ + \text{ Prazo Médio de Recebimento (b)} \\ \hline = \text{Ciclo Operacional} \\ (-) \text{ Prazo Médio de Pagamentos (c)} \\ \hline = \text{Ciclo de Caixa} \end{array}$$

Até a data de pagamento a empresa está sendo financiada pelos seus fornecedores. Como eles têm interesse em vender, podem conceder créditos em condições favoráveis (sem diferenças de preços em virtude do prazo de pagamentos, ou representar custos financeiros inferiores aos juros bancários), a empresa pode dispor de uma fonte de financiamento não onerosa ou com custos baixos. A partir do momento que efetua o pagamento de suas compras até o recebimento de suas vendas, ela vai depender de fontes de financiamento bancário ou capital próprio.

### 11.3.2 INDICADORES DE RENTABILIDADE

A rentabilidade pode ser medida em relação às vendas ou de acordo com o investimento (da empresa e dos acionistas).

Rentabilidade em Relação às Vendas

- a. Margem bruta = lucro bruto ÷ vendas líquidas
- b. Margem operacional = lucro operacional ÷ vendas líquidas
- c. Margem líquida = lucro líquido ÷ vendas líquidas

Rentabilidade de Acordo com o Investimento

- a. Retorno sobre o ativo (ROI) = lucro líquido ÷ ativo total

$$\text{ROI} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Ativo Total}}$$

Esse índice pode ser desmembrado em dois componentes: margem (lucro líquido ÷ vendas líquidas) e giro (vendas líquidas ÷ ativo total). Dessa forma, o ROI pode ser calculado por meio da fórmula:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Vendas Líquidas}} \times \frac{\text{Vendas Líquidas}}{\text{Ativo Total}}$$

- b. Retorno sobre o patrimônio líquido = lucro líquido ÷ patrimônio líquido

### 11.3.3 INDICADORES DE GERAÇÃO DE CAIXA

O lucro representa aumento ou diminuição na riqueza da empresa. Em razão dos critérios de reconhecimento de receitas, custos e despesas, o lucro não representa o valor efetivo de recursos de que a empresa dispõe. Em virtude desses critérios, uma grande atenção tem sido dada nos últimos anos à geração operacional de caixa.

A capacidade de investir em novos produtos, mercados, tecnologias e a própria condição de cumprir com suas obrigações dependem da geração operacional de caixa. A empresa investe caixa, não lucro!

Assim, tornam-se necessárias medidas de geração de caixa nas atividades operacionais. A mais popular, e conhecida, é o Ebitda (earnings before interest, taxes, depreciation and amortization) ou Lajida (lucros antes dos juros, impostos, depreciação e amortização).

A lógica por trás desse indicador é que as receitas de vendas, os custos e despesas operacionais ocorrem efetivamente durante o exercício social, refletindo-se, dessa maneira, no caixa da empresa. As despesas de juros não fazem parte do resultado operacional, devendo ser desconsideradas. A depreciação e a amortização representam custos ou despesas que não implicam redução do caixa. Os impostos se referem ao resultado tributável pelo imposto de renda e, efetivamente, representarão uma saída de caixa no futuro. Talvez seja melhor calcular o Lajida. Utilizaremos o Ebitda/Lajida por ser a medida mais usada pelos analistas financeiros.

As demonstrações financeiras da Cia. Comercial Valorosa, nas páginas seguintes, serão empregadas para exemplificar e explicar os indicadores vistos, bem como a análise horizontal e vertical.

CIA. COMERCIAL VALOROSA					
BALANÇO PATRIMONIAL					
ATIVO	2004	A.V. <sup>(a)</sup>	A.H. <sup>(b)</sup>	2003	A.V.
<b>Circulante</b>					
Caixa	73.872	1,4%	15,5%	478.086	11,0%
Duplicatas a receber	1.335.572	24,6%	133,6%	999.906	23,1%
Estoques	1.094.230	20,2%	131,4%	832.790	19,2%
Adiantamentos	52.304	1,0%	0,0%	0%	0%
Outros	265.922	4,9%	229,2%	115.998	2,7%
Total	2.821.900	52,0%	116,3%	2.426.780	55,9%
<b>Permanente</b>					
Terrenos	96.742	1,8%	153,2%	63.142	1,5%
Imóveis	602.020	11,1%	128,8%	467.576	10,8%
Máquinas e equipamentos	2.343.652	43,2%	114,7%	2.042.410	47,1%
(-) Depreciação acumulada	(1.083.576)	-20,0%	108,2%	(1.001.109)	-23,1%
Diferido	991.468	18,3%	190,1%	521.612	12,0%
(-) Amortização acumulada	(347.014)	-6,4%	190,0%	(182.643)	-4,2%
Total	2.603.292	48,0%	136,2%	1.910.988	44,1%
Total do Ativo	5.425.192	100,0%	125,1%	4.337.768	100,0%
PASSIVO	2004	A.V. <sup>(a)</sup>	A.H. <sup>(b)</sup>	2003	A.V.
<b>Circulante</b>					
Empréstimos, financiamentos	315.033	5,8%	151,6%	207.762	4,8%
Fornecedores	692.112	12,8%	131,2%	527.500	12,2%
Salários e obrigações sociais	320.976	5,9%	160,4%	200.082	4,6%
Obrigações tributárias	310.398	5,7%	100,5%	308.802	7,1%
Dividendos e juros a pagar	101.436	1,9%	115,8%	87.602	2,0%
Outras obrigações	414.299	7,6%	360,7%	114.858	2,6%
Total	2.154.254	39,7%	148,9%	1.446.606	33,3%

(continua)

(continuação)

CIA. COMERCIAL VALOROSA					
BALANÇO PATRIMONIAL					
Exigível a Longo Prazo					
Empréstimos, financ. debêntures	1.268.957	23,4%	102,6%	1.236.796	28,5%
Obrigações sociais e tributárias	28.728	0,5%	182,6%	15.736	0,4%
Total	1.297.685	23,9%	103,6%	1.252.532	28,9%
Patrimônio Líquido					
Capital social realizado	1.622.107	29,9%	104,8%	1.547.841	35,7%
Reservas de capital	54.786	1,0%	123,8%	44.263	1,0%
Reservas de lucros	296.360	5,5%	637,0%	46.526	1,1%
Total	1.973.253	36,4%	120,4%	1.638.630	37,8%
Total do Passivo	5.425.192	100,0%	125,1%	4.337.768	100,0%

(a) A.V. = Análise Vertical

(b) A.H. = Análise Horizontal

CIA. COMERCIAL VALOROSA					
DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS					
	2004	A.V. <sup>(a)</sup>	A.H. <sup>(b)</sup>	2003	A.V.
Receita Operacional Bruta	5.577.040			4.766.303	
Imposto sobre vendas	(849.705)			(738.877)	
Receita Líquida das Vendas	4.727.335	100,0%	117,4%	4.027.427	100,0%
Custo das mercadorias vendidas	(2.269.863)	-48,0%	117,3%	(1.935.884)	-48,1%
Lucro Bruto	2.457.472	52,0%	117,5%	2.091.543	51,9%
Despesas (receitas) operacionais					
Despesas com vendas	756.913	16,0%	117,5%	643.996	16,0%
Gerais e administrativas	175.033	3,7%	107,8%	162.370	4,0%
Depreciação e amortização	206.809	4,4%	125,1%	165.378	4,1%
Impostos e taxas	35.728	0,8%	165,7%	21.559	0,5%
Despesas financeiras	200.579	4,2%	143,5%	139.780	3,5%
Receitas financeiras	(146.263)	-3,1%	103,9%	(140.818)	-3,5%
	1.228.798	26,0%	123,9%	991.747	24,6%
Lucro Operacional	1.228.674	26,0%	111,7%	1.099.796	27,3%
Resultado não operacional	4.480	0,1%	242,0%	1.851	0,0%
Lucro Antes dos Impostos	1.233.154	26,1%	111,9%	1.101.647	27,4%
Imp. de renda e contr. social	(184.973)	-3,9%	111,9%	(165.247)	-4,1%
Lucro Líquido do Exercício	1.048.180	22,2%	111,9%	936.400	23,3%

(a) A.V. = Análise Vertical

(b) A.H. = Análise Horizontal

### Análise Horizontal e Vertical

Conforme abordamos anteriormente, a análise horizontal apresenta a evolução da empresa de 2003 para 2004. A análise vertical corresponde à participação relativa de cada item do balanço ou demonstração de resultados. Ambas as análises permitem ao profissional de marketing visualizar as alterações na empresa em que trabalha e nos seus concorrentes.

Quais são os itens que o profissional de marketing deve mais se ater, em relação à empresa em que trabalha e seus concorrentes?

Na demonstração de resultados, a receita de vendas e as despesas comerciais são fortemente afetadas pelas ações dos profissionais de marketing.

No balanço patrimonial temos duplicatas a receber e o estoque de mercadorias e produtos acabados. Em longo prazo, muitos investimentos da empresa no ativo imobilizado são reflexos de estimativas do pessoal de marketing e vendas, conforme vimos na Seção 11.2 (Análise de viabilidade de projetos).

### Índices de Atividade

	2004	2003
Duplicatas a Receber	1.335.572	999.906
Receita Operacional Bruta	5.577.040	4.766.303
Vendas Médias Diárias	15.491,78	13.239,73
Prazo Médio de Recebimento	86 dias	76 dias
Estoques	1.094.230	832.790
Custo da Mercadoria Vendida	2.269.863	1.935.884
CMV Médio Diário	6.305,18	5.377,46
Prazo Médio de Estoques	173 dias	154 dias
Fornecedores	692.112	527.500
Compras *	2.531.303	1.988.080
Compras Médias Diárias	7.031,40	5.522,44
Prazo Médio de Pagamento	98 dias	95 dias

(\*) As informações sobre compras não estão diretamente disponíveis nas demonstrações financeiras. Dessa forma, devem ser deduzidas conforme a equação apresentada a seguir.

	2004	2003
+ Estoque Inicial	832.790	780.594(**)
+ Compras	2.531.303	1.988.080
= Mercadoria Disponível para Venda	3.364.093	2.768.674
(-) Custo da Mercadoria Vendida	2.269.863	1.935.884
= Estoque Final	1.094.230	832.790

(\*\*) Valor do estoque final em 2000

#### Ciclo Operacional e Ciclo de Caixa

	2004	2003
+ Prazo Médio de Estoques	173 dias	154 dias
+ Prazo Médio de Recebimento	86 dias	76 dias
= Ciclo Operacional	259 dias	230 dias
(-) Prazo Médio de Pagamentos	98 dias	95 dias
= Ciclo de Caixa	161 dias	135 dias

Qual é o papel do profissional de marketing em relação a esses índices de atividade?

O profissional de marketing tem atuação no ciclo operacional, pois a empresa vai adquirir mercadorias em função da estimativa de vendas. O nível de estoques é determinado a partir da estimativa de vendas (marketing) e do prazo de adquirir e receber produtos (compras). As ações de marketing que possam reduzir a imprevisibilidade da demanda podem provocar a diminuição do nível de estoques da empresa e os custos a eles relacionados, tais como financeiros, de armazenamento e seguro.

Outra importante função do profissional de marketing é com relação ao prazo de concessão de crédito, bem como limites de crédito aos clientes da empresa. A decisão de volume e prazo de crédito é tomada com base em critérios financeiros e mercadológicos. As ações de marketing com relação aos clientes podem aumentar ou diminuir o prazo médio de recebimento de vendas, afetando custos (financeiros) e riscos (inadimplência).

#### Índices de Rentabilidade

	2004	2003
Lucro Bruto	2.457.472	2.091.543
Vendas Líquidas	4.727.335	4.027.427
Margem Bruta	51,98%	51,93%
Lucro Operacional	1.228.674	1.099.796
Vendas Líquidas	4.727.335	4.027.427
Margem Operacional	25,99%	27,31%

(continua)

(continuação)

	2004	2003
Lucro Líquido	1.048.180	936.400
Vendas Líquidas	4.727.335	4.027.427
Margem Líquida	22,17%	23,25%
Lucro Líquido	1.048.180	936.400
Ativo Total	5.425.192	4.337.768
Retorno sobre o Ativo (ROI)	19,32%	21,58%
Lucro Líquido	1.048.180	936.400
Patrimônio Líquido	1.973.253	1.638.630
Retorno sobre o Patr. Líquido	53,12%	57,15%

Qual é o papel do profissional de marketing referente a esses indicadores de rentabilidade?

As ações quanto a preços, mix de produtos que privilegiem prêmios de preço, ações mercadológicas, lançamento ou retirada de produtos, relação com os consumidores e diferenciação de produtos podem afetar profundamente as margens brutas e operacionais da empresa.

O pessoal de marketing também pode utilizar internamente os indicadores de rentabilidade para avaliar os resultados de ações específicas e, externamente, para avaliar o desempenho de seus concorrentes.

#### Análise dos Índices

Conforme já discutido na página 14, todos os índices ilustrados anteriormente fornecem pouca informação quando considerados isoladamente. Esses índices devem ser analisados comparativamente com:

- a. aqueles planejados para os anos de 2004 e 2003;
- b. os índices apresentados em períodos anteriores a 2003;
- c. os índices de uma empresa que seja referência (benchmarking) no setor de atuação;
- d. o índice médio (padrão) do setor de atuação da empresa.

#### Restrições do Retorno Sobre o Investimento (ROI)

O ROI apresenta duas restrições como medida de desempenho.

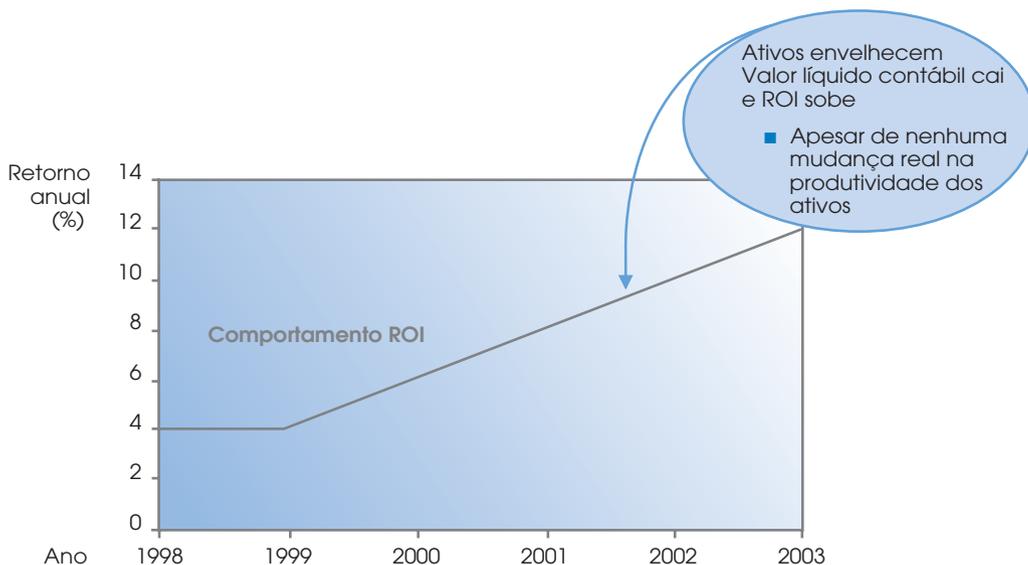
A primeira restrição é que o lucro líquido sofre o efeito de resultados não operacionais. Por conseguinte, um melhor ou pior índice pode ser obtido em razão de resultados financeiros ou vendas de ativos. O objetivo da administração da empresa, e do profissional de marketing em particular, é mensurar o desempenho operacional.

A segunda é que o ativo total tende a diminuir ao longo do tempo, por causa da depreciação acumulada dos ativos imobilizados, a menos que a empresa es-

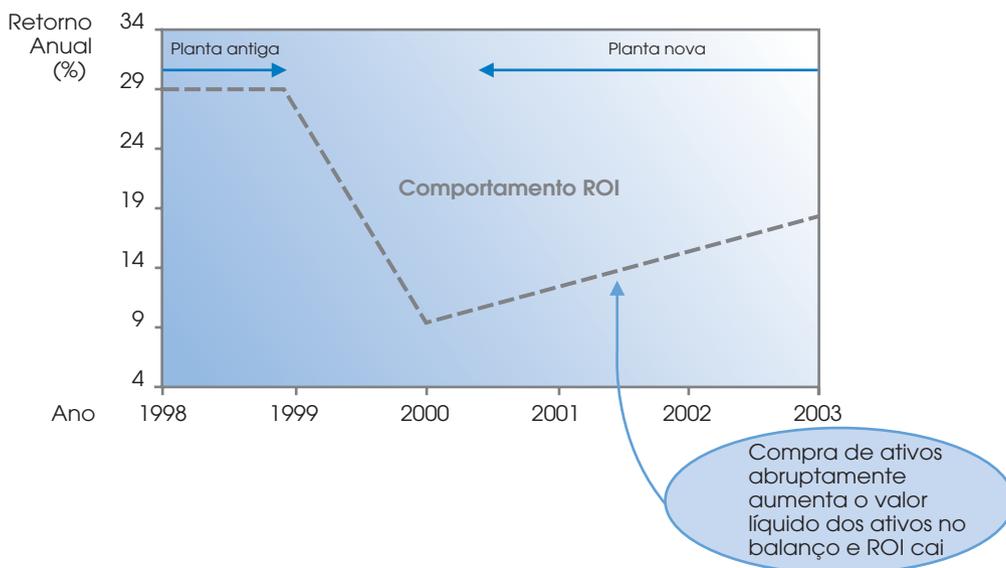
teja continuamente investindo na reposição de ativos. Conseqüentemente, o ROI pode aumentar sem que a empresa apresente melhoria de desempenho.

Nos Gráficos 11.1 e 11.2 temos a representação das distorções que o envelhecimento de ativos e a reposição de equipamentos causam no ROI.

**GRÁFICO 11.1** “ARMADILHA” DO ENVELHECIMENTO DOS ATIVOS IMOBILIZADOS (ROI).



**GRÁFICO 11.2** “ARMADILHA” DA AQUISIÇÃO DE NOVOS ATIVOS (ROI).



Essas duas restrições do ROI são resolvidas pelas métricas de geração de valor, que veremos adiante.

Os administradores de empresas ou divisões, quando pressionados a aumentar o ROI, podem postergar a aquisição ou reposição física e tecnológica de ativos.

#### Geração de Caixa

O Ebitda/Lajida da Cia. Valorosa é demonstrado a seguir.

		A.V	A.H		A.V
Receita Operacional Bruta	5.577.040			4.766.303	
Imposto sobre vendas	(849.705)			(738.877)	
Receita Líquida das Vendas	4.727.335	100,0%	117,4%	4.027.427	100,0%
Custo das mercadorias vendidas	(2.269.863)	-48,0%	117,3%	(1.935.884)	-48,1%
Lucro Bruto	2.457.472	52,0%	117,5%	2.091.543	51,9%
Despesas (receitas) operacionais					
Despesas com vendas	756.913	16,0%	117,5%	643.996	16,0%
Gerais e administrativas	175.033	3,7%	107,8%	162.370	4,0%
Impostos e taxas*	35.728	0,8%	165,7%	21.559	0,5%
	967.674	20,5%	123,9%	827.925	20,6%
Ebitda/Lajida	1.489.798	31,5%	111,7%	1.263.618	31,4%

\* Relativos às operações. Não são impostos incidentes sobre o resultado.

Podemos ver que o cálculo do Ebitda é muito similar ao lucro operacional. A diferença significativa é que as despesas e receitas financeiras, amortização e depreciação não são consideradas.

É de fundamental importância essa geração de caixa, pois conforme comentamos no segundo parágrafo da Seção 11.3.3 (Indicadores de geração de caixa), a capacidade de investir em novos produtos, mercados, tecnologias e a própria condição de cumprir com suas obrigações depende da geração operacional de caixa. A empresa investe caixa, não lucro!

Outro ponto essencial relacionado com a geração operacional de caixa é o autofinanciamento da empresa. O crescimento sustentado da empresa depende da sua geração de caixa, principalmente no Brasil, onde a grande maioria das empresas não consegue recursos no mercado de capitais.

Qual é a influência do profissional de marketing no Ebitda da empresa?

A geração operacional de caixa da empresa é influenciada por ações quanto a preços, mix de produtos que privilegiem prêmios de preço, mercadológicas, lançamento ou retirada de produtos, relação com os consumidores e diferenciação de produtos.

O pessoal de marketing também pode utilizar internamente o indicador de geração de caixa para avaliar os resultados de ações específicas e, externamente, para avaliar o desempenho de seus concorrentes.

### 11.3.4 MÉTRICAS DE GERAÇÃO DE VALOR

As métricas de geração de valor complementam a análise de desempenho feita por meio de índices financeiros, contemplando fatores desconsiderados neles. O objetivo delas é demonstrar a criação (ou destruição) de valor, considerando somente o desempenho operacional da empresa.

As métricas mais conhecidas são:

- Valor Econômico Adicionado (Economic Value Added – EVA)<sup>®</sup>;
- Geração de Valor ao Acionista (GVA)<sup>®</sup>.

Todas essas métricas podem ser calculadas para a empresa como um todo, para divisões de uma empresa ou projetos de investimentos específicos.

#### Valor Econômico Adicionado (Economic Value Added – EVA)<sup>®</sup>

Modelo de avaliação desenvolvido pela Stern Stewart & Company, o EVA utiliza o conceito de lucro econômico (também conhecido como lucro residual), que considera que a riqueza é criada apenas quando a empresa cobre todos os seus custos operacionais e também o custo total de capital. O lucro líquido divulgado nas demonstrações financeiras da empresa leva em conta apenas o custo do tipo mais visível de capital – os juros sobre o capital de terceiros —, ignorando o custo do capital próprio. Outro aspecto a ser considerado é que o lucro líquido é influenciado por fatores não operacionais.

O EVA mede a geração operacional de valor, tendo em conta os custos operacionais e o custo total de capital e é calculado da seguinte maneira:

$$\begin{array}{r}
 \text{Vendas líquidas} \\
 - \text{ Custos e despesas operacionais} \\
 \hline
 = \text{ Lucro operacional (ou lucro antes das despesas financeiras e do imposto} \\
 \text{de renda = Ebit)} \\
 - \text{ Imposto de renda} \\
 \hline
 = \text{ Lucro operacional líquido após o imposto de renda} \\
 - \text{ Custo do capital empregado (capital investido x custo de capital)} \\
 \hline
 = \text{ EVA}
 \end{array}$$

O lucro operacional, apresentado na demonstração de resultados do exercício, considera as receitas e despesas financeiras. Para fins de cálculo do EVA, devemos ajustar o lucro operacional, desconsiderando as receitas e despesas financeiras.

### Interpretação do Resultado do EVA

EVA = 0, a empresa está mantendo seu valor

EVA > 0, a empresa está criando valor

EVA < 0, a empresa está destruindo valor

O capital investido é a soma de todos os financiamentos da empresa, menos os passivos não onerosos de curto prazo, tais como fornecedores a pagar, salários a pagar e impostos a pagar. Ou seja, o capital investido é igual à soma dos empréstimos e financiamentos (os passivos onerosos) de curto e longo prazos, pertencentes a credores e a soma do patrimônio líquido que representa os recursos dos acionistas.

Outra maneira de calcular o capital investido é considerar:

---

	Ativo Circulante
-	Passivo Não Oneroso
=	Capital de Giro
+	Ativo Permanente
=	Capital Investido

---

O custo total de capital representa o custo médio ponderado de capital (weighted average cost of capital – WACC), que é igual à soma dos custos de cada componente de capital – dívidas de curto e longo prazos e patrimônio líquido – ponderado por sua proporção relativa na estrutura de capital da empresa.

O EVA considera o resultado operacional e o custo total de capital, sendo, dessa forma, uma medida de desempenho superior ao ROI. Porém, como o EVA utiliza dados contábeis no cálculo do capital investido, ele pode apresentar a mesma distorção do ROI. O ativo total tende a diminuir ao longo do tempo, em decorrência da depreciação acumulada dos ativos imobilizados, a menos que a empresa esteja continuamente investindo na reposição de ativos. Desse modo, o custo de capital é aplicado sobre uma base que diminui contabilmente e o EVA pode aumentar sem que a empresa apresente melhoria de desempenho operacional.

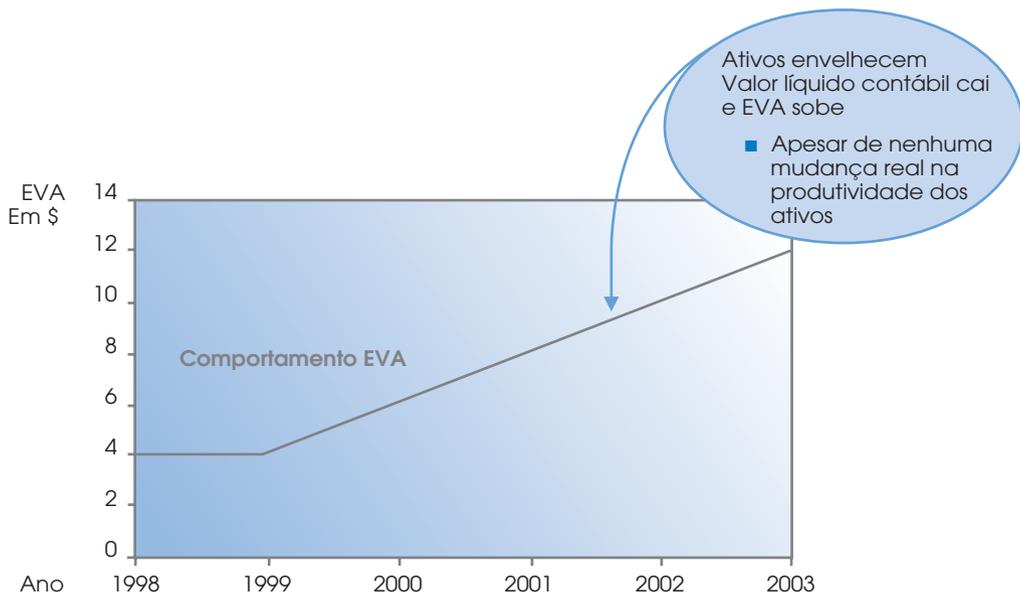
Esses possíveis enganos são apresentados nos Gráficos 11.3 e 11.4.

A utilização do EVA, sem levar em conta os impactos apresentados nos Gráficos 11.3 e 11.4, pode ensejar o mesmo problema abordado quando discutimos sobre o ROI. Os administradores de empresas ou divisões, quando pressionados a aumentar o EVA, podem postergar a aquisição ou reposição física e tecnológica de ativos.

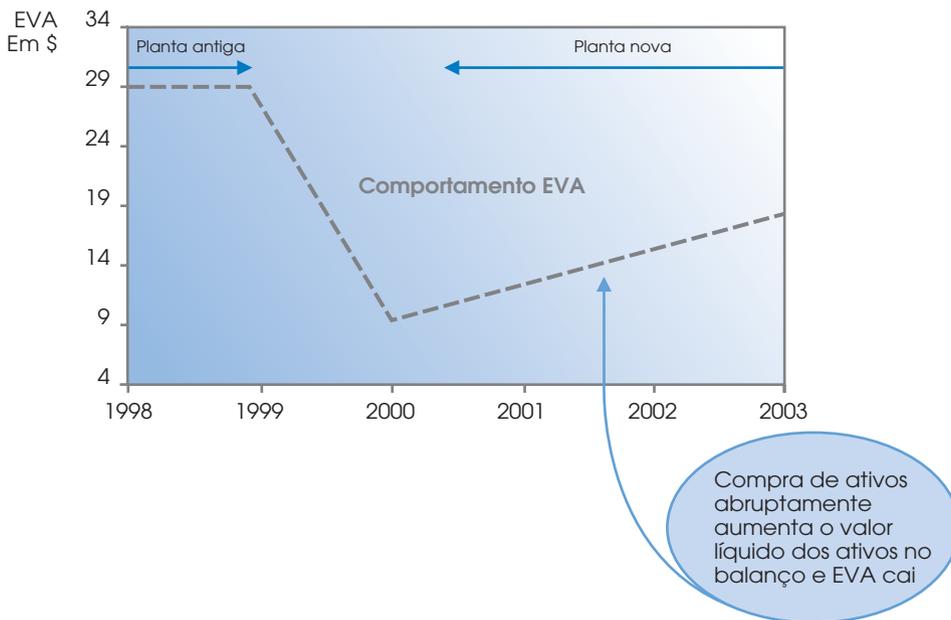
Os setores que mais sofrem as distorções representadas nos gráficos citados são aqueles com investimentos cíclicos ou com horizonte muito longo, como os de telecomunicações, florestais, geração e distribuição de energia, farmacêutica etc.

Já os que menos sofrem essas distorções são aqueles com grande proporção de ativos circulantes ou com investimentos de curto prazo, como computadores pessoais, bancos, alimentos e bebidas, varejo, publicidade, consultorias, engenharia, construção.

**GRÁFICO 11.3** “ARMADILHA” DO ENVELHECIMENTO DOS ATIVOS IMOBILIZADOS (EVA).



**GRÁFICO 11.4** “ARMADILHA” DA AQUISIÇÃO DE NOVOS ATIVOS (EVA).



Existem duas maneiras de tratar o problema. Trabalhar com valores de mercado dos ativos ou considerar as distorções quando analisar o EVA.

Utilizando os dados da Cia. Valorosa e o custo de capital de 12%, o EVA de 2004 e 2003 é:

$$\begin{aligned} \text{Capital Investido} &= \text{Capital de Giro} + \text{Ativo Permanente} \\ \text{Capital de Giro} &= \text{Ativo Circulante} - \text{Passivo Não Oneroso} \end{aligned}$$

	2004	2003
Ativo Circulante	2.821.900	2.426.780
Passivo Circulante Não Oneroso		
Fornecedores	692.112	527.500
Salários e obrigações sociais	320.976	200.082
Obrigações tributárias	310.398	308.802
Dividendos e juros a pagar	101.436	87.602
Outras obrigações	414.299	114.858
Capital de Giro	982.679	1.187.936
Ativo Permanente	2.603.292	1.910.988
Capital Investido	3.586.971	3.098.924

### Lucro Operacional Ajustado

	2004	2003
Lucro Operacional (DRE)	1.228.674	1.099.796
+ Despesas Financeiras	200.579	139.780
(-) Receitas Financeiras	(146.263)	(140.818)
(-) Imposto de Renda	(184.973)	(165.247)
Lucro Operacional Após o IR	1.098.017	933.511

### EVA

	2004	2003
Lucro Operacional Após o IR	1.098.017	933.511
(-) Custo do Capital Investido (12%)	430.437	371.871
= Valor Econômico Adicionado	667.580	561.640

## Geração de Valor ao Acionista (GVA)<sup>®</sup>

O GVA é um modelo de gestão e avaliação de desempenho desenvolvido pela Fundação Getúlio Vargas – Escola de Administração de Empresas de São Paulo (FGV/EAESP), juntamente com o Boston Consulting Group (BCG).

O modelo utiliza como métricas de geração de valor o Retorno Total do Acionista (Total Shareholder Return – TSR) e o Retorno Total do Negócio (Total Business Return – TBR).

As medidas operacionais são o Valor de Caixa Adicionado (Cash Value Added – CVA) e o Retorno sobre Investimentos baseado em Fluxos de Caixa (Cash Flow Return on Gross Investment – CFROGI) que são explicadas a seguir.

## Valor de Caixa Adicionado (Cash Value Added – CVA)

Existem duas diferenças fundamentais entre o EVA e o CVA.

O CVA também emprega o conceito de lucro residual, mas em uma base de caixa. Em vez de utilizar o lucro operacional (ou lucro antes das despesas financeiras e do imposto de renda = Ebit), trabalha com o fluxo de caixa operacional (lucro antes dos juros, impostos, depreciação e amortização = Ebitda).

A diferença fundamental é que no cálculo do lucro, baseado no regime de competência contábil, são considerados os custos e as despesas que não implicam saídas de caixa, caso da depreciação e amortização. Cada vez mais as empresas e os analistas estão enfatizando a geração operacional de caixa, pois a empresa precisa gerar caixa nas suas operações para cumprir com suas obrigações e fazer os investimentos necessários para reposição de ativos. Daí a importância do Ebitda.

Outro argumento favorável à utilização de caixa em vez de lucro é que na análise de investimentos empregamos fluxos operacionais de caixa incrementais e não lucros contábeis. Por que então utilizar lucros contábeis para analisar desempenho? É mais coerente e lógico usar os fluxos de caixa operacionais!

O fluxo de caixa operacional pode ser obtido pelo seguinte modo:

Lucro Operacional
+ Despesas de depreciação e amortização
+ Despesas financeiras
– Receitas financeiras
= Fluxo de Caixa Operacional antes do Imposto de Renda
– Imposto de Renda
= Fluxo de Caixa Operacional

A segunda diferença é que o CVA utiliza o conceito de capital investido com base em caixa, em vez de ativos contábeis. É fundamental essa diferença de conceito, pois os ativos contábeis tendem a diminuir em consequência da depreciação do ativo imobilizado, distorcendo o ROI e o EVA, conforme já vimos. Ao utilizarmos a base caixa, estamos considerando o retorno sobre o capital investido em termos de caixa e não o retorno sobre o valor contábil do investimento. Dessa forma não ocorre a diminuição contábil dos ativos e não existe distorção no CVA.

Interpretação do resultado do CVA:

CVA = 0, a empresa está mantendo seu valor

CVA > 0, a empresa está criando valor

CVA < 0, a empresa está destruindo valor

Usando os dados da Cia. Valorosa e o custo de capital de 12%, o CVA de 2004 e 2003 é:

	2004	2003
Ativo Circulante	2.821.900	2.426.780
Passivo Circulante Não Oneroso		
Fornecedores	692.112	527.500
Salários e obrigações sociais	320.976	200.082
Obrigações tributárias	310.398	308.802
Dividendos e juros a pagar	101.436	87.602
Outras obrigações	414.299	114.858
Capital de Giro	982.679	1.187.936
Ativo Permanente Bruto	4.033.882	3.094.740
Base de Capital Investida em Ativos	5.016.561	4.282.676

Fluxo de Caixa Operacional

	2004	2003
Lucro Operacional (DRE)	1.228.674	1.099.796
+ Despesa de Depreciação e Amortização	206.809	165.378
+ Despesas Financeiras	200.579	139.780
(-) Receitas Financeiras	(146.263)	(140.818)
(-) Imposto de Renda	(184.973)	(165.247)
Fluxo de Caixa Operacional	1.304.826	1.098.889

CVA

	2004	2003
Fluxo de Caixa Operacional	1.304.826	1.098.889
(-) Custo de Capital (12%)	601.987	513.921
= Cash Value Added	702.839	584.968

Como o CVA é maior que zero, a empresa está criando valor.

Podemos fazer uma relação entre Valor Presente Líquido (VPL) e Valor de Caixa Adicionado (CVA). O VPL considera os fluxos de caixa futuros e um custo de capital sobre o investimento a ser feito. O CVA leva em conta o fluxo de caixa passado e um custo de capital sobre o investimento feito. Ambos têm a mesma lógica. A diferença é que o VPL é empregado para a análise de investimentos a serem feitos, mostrando a geração futura de valor, e o CVA é utilizado para apurar o desempenho de investimentos que já foram feitos à geração passada de valor.

### Retorno sobre Investimentos Baseado em Fluxos de Caixa (Cash Flow Return On Gross Investment – CFROGI)

O CFROGI é uma medida bastante similar ao CVA, só que em vez de mensurar a geração de valor em termos absolutos (valores monetários), a medida é realizada em termos relativos (valores percentuais). O CFROGI é calculado de modo similar ao ROI:

$$\text{CFROGI} = \frac{\text{Fluxo de Caixa Operacional}}{\text{Base de Ativos}}$$

Da mesma maneira que o ROI, esse índice pode ser desmembrado em dois componentes: margem (fluxo de caixa operacional ÷ vendas líquidas) e giro (vendas líquidas ÷ base de ativos). Por conseguinte, o CFROGI pode ser calculado por meio da fórmula a seguir.

$$\text{CFROGI} = \frac{\text{Fluxo de Caixa Operacional}}{\text{Vendas Líquidas}} \times \frac{\text{Vendas Líquidas}}{\text{Base de Ativos}}$$

O CFROGI não apresenta as distorções do ROI, porque trabalha com valores investidos com base em caixa, não sofrendo, assim, os efeitos da depreciação sobre o ativo imobilizado e não é influenciado por fatores não operacionais.

Interpretação do resultado do CFROGI:

CFROGI = custo de capital, a empresa está mantendo seu valor

CFROGI > custo de capital, a empresa está criando valor

CFROGI < custo de capital, a empresa está destruindo valor

Utilizando os dados da Cia. Valorosa e o custo de capital de 12%, o CFROGI de 2004 e 2003 é:

	2004	2003
Fluxo de Caixa Operacional	1.304.826	1.098.889
Base de Ativos	5.016.561	4.282.676
CFROGI	26,01%	25,66%

Como o CFROGI é maior que o custo de capital da empresa (12%), ela está gerando valor.

Podemos fazer uma relação entre a Taxa Interna de Retorno (TIR) e o Retorno sobre Investimentos baseado em Fluxos de Caixa (CFROGI). Objetivamente, a TIR representa a taxa de retorno esperada do projeto e deve ser maior que o custo de capital (WACC) para que ele seja aceito. O CFROGI corresponde à taxa de retorno efetiva do projeto, devendo também ser maior que o WACC.

Como se pode observar nos Gráficos 11.5 e 11.6, o CFROGI e o CVA não são afetados pela depreciação contábil.

Foco no CFROGI ou no CVA elimina o viés no investimento, encorajando o comportamento adequado no investimento em ativos e criando valor.

Mais uma vez, é importante destacar o papel fundamental dos profissionais de marketing na geração de valor. As ações que já foram comentadas antes, tais como formação de preços, mix de produtos que privilegiem prêmios de preço, ações mercadológicas, lançamento ou retirada de produtos, relação com os consumidores e diferenciação de produtos, podem afetar profundamente a geração operacional de caixa da empresa e, conseqüentemente, a geração de valor.

Os indicadores de criação de valor podem ser utilizados internamente para determinar os resultados de ações específicas de marketing e, externamente, para avaliar o desempenho dos concorrentes da empresa.

**GRÁFICO 11.5** ENVELHECIMENTO DOS ATIVOS IMOBILIZADOS (CFROGI OU CVA).

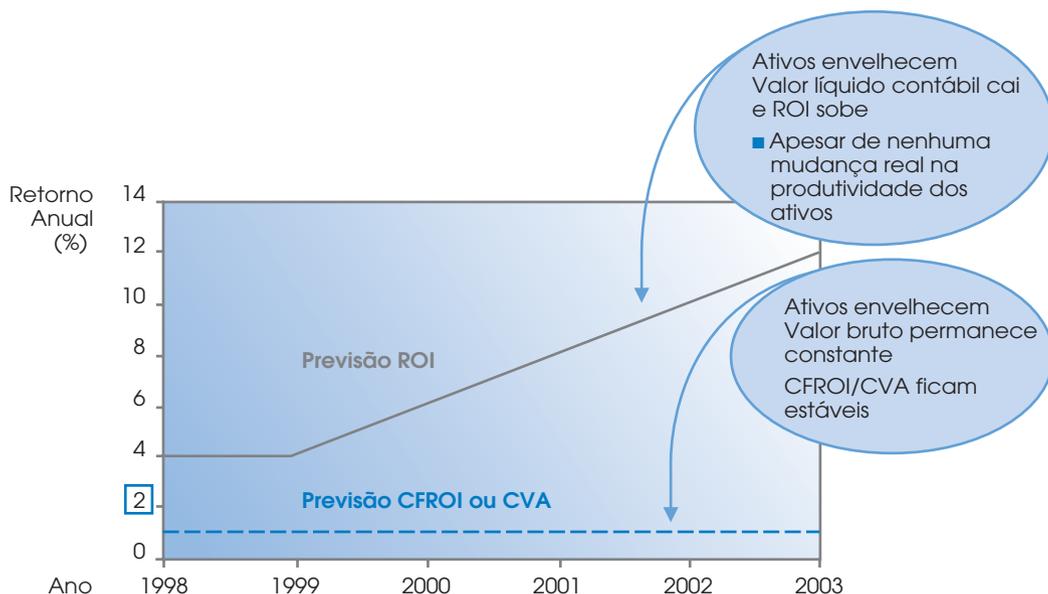
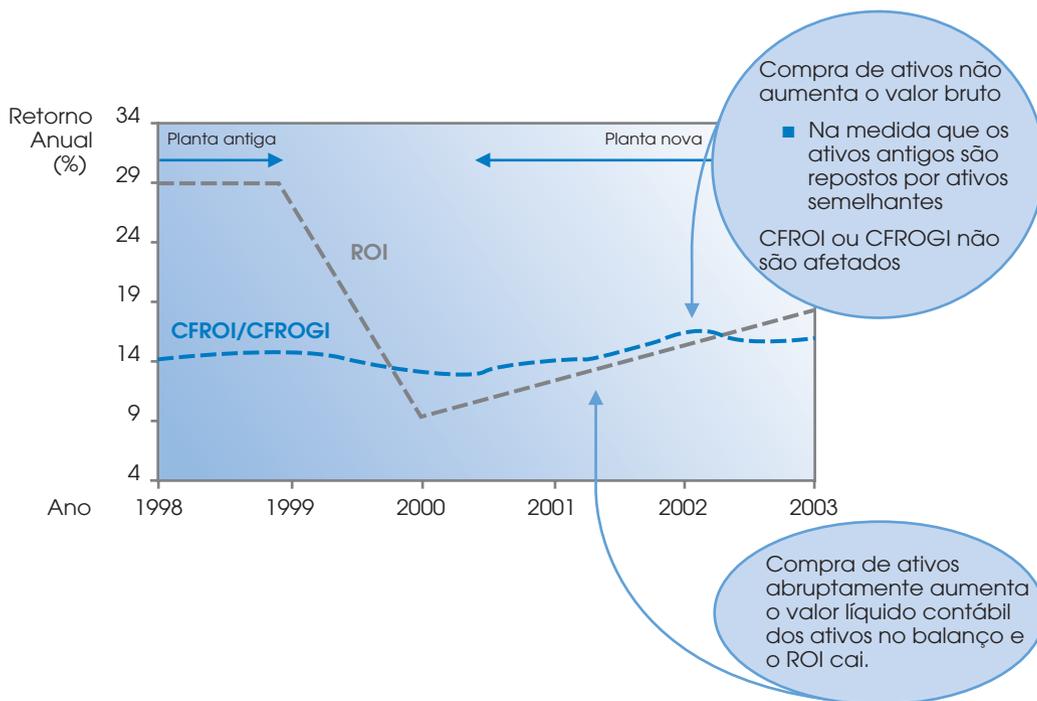


GRÁFICO 11.6 AQUISIÇÃO DE NOVOS ATIVOS (CFROI OU CVA).



## BIBLIOGRAFIA



BOSTON CONSULTING GROUP & FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS-ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO. O Desafio da Geração de Valor para o Acionista, volumes. I e II, 1998.

BREALEY, R. A.; MYERS, S. C. Principles of corporate finance. 7. ed. McGraw-Hill/Irwin, 2003.

BRIGHAM, E. F.; EHRHARDT, M. C. Financial management: theory and practice. 10. ed. South-Western, 2002.

STICKNEY, C. P.; WEIL, R. L. Financial accounting. 10. ed. South-Western, 2002.

# ESTRATÉGIAS DE MARKETING PARA EMPRESAS DE SERVIÇOS

FERNANDO M. SERSON

## VISÃO GERAL DO CAPÍTULO



No presente capítulo, apresentaremos o conceito de serviços, bem como suas características e peculiaridades. Juntamente com as diferentes formas de classificação de serviços, explicaremos suas implicações para a formulação de estratégias para as empresas prestadoras de serviços. Analisaremos também os pontos mais importantes para se conseguir o equilíbrio entre a oferta e a demanda, quais as implicações e os requisitos para adoção de uma política de qualidade em serviços e que cuidados devem ser observados para não se “pecar” em serviços.

## OBJETIVOS DO CAPÍTULO



Depois de concluir este capítulo, você será capaz de:

- 1 Compreender o desenvolvimento e a importância do setor de serviços.
- 2 Reconhecer claramente o conceito de serviços.
- 3 Conhecer as características de serviços e suas implicações.
- 4 Diferenciar produto de serviços.
- 5 Formular estratégias para obter o sucesso em serviços.
- 6 Organizar e planejar a capacidade instalada em serviços, de modo a ter condições de atender a demanda.
- 7 Reconhecer e evitar os “pecados” em serviços.
- 8 Ter noções básicas do que vem a ser qualidade em serviços e suas implicações.

## 12.1 DEFINIÇÃO DE SERVIÇOS

■ Em produtos, primeiro o marketing, depois o produto. Em serviços, ambos ocorrem simultaneamente

Assim como toda teoria, modelos de gestão e a própria administração de empresas, o conceito de serviços foi se modificando ao longo do tempo. Há quase 50 anos, Paul Nystron, estudioso americano de gestão, atribuiu à definição de serviços duas conotações distintas. A primeira, com um sentido mais amplo, determinava serem eles as atividades manuais que envolvem os produtos até a sua entrega ao consumidor final. A outra, mais limitada, restringia os serviços apenas e tão-somente à mão-de-obra empregada em relação ao produto em si: “em sentido mais amplo, serviços dos produtores são todas as atividades manuais desenvolvidas a fim de tornar as mercadorias lucrativas para seus varejistas e atacadistas e que auxiliam o consumidor final a obter a máxima satisfação do uso dessas mercadorias”.

Da mesma forma, poderíamos deduzir que, nessa interpretação mais limitada, o serviço seria a parte da produção referente apenas às atividades que tornem o produto ideal para o atendimento das necessidades e desejos dos consumidores.

Refletindo sobre essa idéia, identificamos os serviços como atividades naturais de produção voltadas para o melhor desempenho dos produtos. Como exemplo, citamos a alça de um aparelho de som, que facilita seu transporte, e cuja montagem e instalação no aparelho seriam feitas manualmente por um empregado especializado, utilizando ferramentas adequadas.

Nessa definição, serviços como os de assistência técnica não contariam, já que eles se referem apenas a atividades manuais da produção de bens. Também estariam excluídos dela todos os serviços executados por máquinas automáticas na fase da produção.

No atual estágio do desenvolvimento industrial, quando os robôs e a mecânica são assuntos presentes em fábricas do mundo inteiro, a visão de Nystron se apresenta um tanto quanto limitada.

Historicamente, temos algumas definições e vale a pena olharmos com atenção para cada uma delas, uma vez que, ao constatarmos sua evolução, permitimo-nos ver a própria evolução da estratégia de marketing para as empresas de serviços.

A AMA definiu os serviços<sup>1</sup> como aquelas atividades, vantagens ou satisfações que são oferecidas para a venda ou proporcionadas em conexão com a venda de mercadorias. Exemplos: serviços bancários e de lazer, entre outros. Essa definição tem a vantagem de incluir a assistência técnica no escopo dos serviços e de não considerar o conceito de serviço manual como seu fator limitativo. Por outro lado, apresenta a desvantagem de não oferecer uma listagem exemplificativa que permita sua melhor compreensão.

Judd<sup>2</sup> propôs uma nova definição: “serviço de mercado é uma transação realizada por um empresário ou por uma empresa, na qual o objeto de transação não está associado a transferência de propriedade de bem tangível”.

<sup>1</sup> AMERICAN Marketing Association. A glossary of marketing terms. Compilado do comitê de definições da AMA. Ralph Alexander, Chicago, 1960.

<sup>2</sup> JUDD, R. C. Case for defining services. Journal of Marketing. Chicago, v. 28, n. 1, Jan. 1964.

Mas temos dois novos sentidos para a determinação do que vêm a ser serviços. O primeiro, levantado por Polia Hambúrguer,<sup>3</sup> é de que “o termo serviços pode ser usado em sentido amplo englobando todas as atividades que o vendedor execute para lhe assegurar maior conveniência e satisfação na aquisição (...) São os chamados serviços não técnicos”. Em sentido estrito, o termo corresponde a planos e atividades pelos quais o próprio serviço ou seu uso são alterados para assegurar ao consumidor a esperada utilidade; são os chamados serviços de natureza técnica ou de assistência técnica.

O segundo sentido, de Willian Stanton, redefine os serviços como aquelas atividades intangíveis (não-palpáveis), mas plenamente identificáveis, que proporcionam a satisfação de necessidades ou desejos quando apresentados aos usuários industriais ou consumidores, não se encontrando, necessariamente, alterados e relacionados com a venda de um produto ou de outro serviço. Nesse caso, podemos observar que o serviço nem sempre tem de estar ligado a uma venda.

Para Phillip Kotler,<sup>4</sup> um serviço é qualquer ato ou desempenho essencialmente intangível que uma parte pode oferecer a outra e que não tem como resultado a propriedade de algo. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto físico. Note-se que, nessa definição, Kotler afirma ser o serviço essencialmente intangível, não garantindo que ele o é de fato. Na verdade, por mais “não-palpável” que um serviço possa parecer, sempre existirá, ainda que em expressão mínima, um aspecto palpável, como veremos adiante.

De todas as definições e conceitos podemos então inferir o serviço como “aquela atividade, benefício ou indenização acompanhados, em maior ou menor escala, de aspectos tangíveis que podem ser vendidos ou cedidos gratuitamente a um dado mercado”. Desse modo, está-se englobando no conceito tanto a questão de seguros – indenização – quanto o fato de que há os serviços ditos sociais ou assistenciais que no mais das vezes não são cobrados dos clientes.

Os serviços apresentam características e peculiaridades próprias. Na aplicação prática, todo o ferramental teórico do marketing que se destina aos produtos físicos também pode ser utilizado na questão dos serviços, com algumas adaptações para atender à natureza destes.

■ Serviços: atividades, benefícios e indenizações, incluídos aí o setor de seguros.

## 12.2 IMPORTÂNCIA DO SETOR DE SERVIÇOS NA ECONOMIA

A importância do setor de serviços tende a ser maior quanto mais desenvolvida for a economia de um país. Em meados da década de 1990, o setor de serviços era responsável por 70% de toda a economia norte-americana.<sup>5</sup>

<sup>3</sup> ARANTES, C. A. et al. Administração mercadológica: princípios e métodos. Rio de Janeiro: FGV, 1974.

<sup>4</sup> KOTLER, P. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992. Theodore Levitt chama a atenção para o fato de que, somente após ser comprado, o desempenho do produto, outro dos aspectos intangíveis, pode ser verificado.

<sup>5</sup> SERSON, F. M. A explosão dos serviços. Veja, São Paulo, ano 20, n. 29, ed. 1.444, 15 maio 1996.

De acordo com Lovelock e Wright,<sup>6</sup> conforme o Quadro 12.1 a seguir, a participação dos serviços também é preponderante nos países latino-americanos.

■ Os serviços já representavam 52% do PNB no Brasil.

No Brasil, de acordo com autores,<sup>7</sup> o setor representava 52% do Produto Nacional Bruto. Além disso, segundo dados da Fundação Seade, 52% do total de empregos existentes no setor formal da economia em São Paulo, em 1998, eram baseados em serviços.

País	PARTICIPAÇÃO DOS SERVIÇOS NO PNB	FORÇA DE TRABALHO EM SERVIÇOS
Argentina	63	57
Brasil	52	53
Equador	50	51
México	63	50
Uruguai	64	60
Venezuela	53	61

Fonte: LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. Serviços: marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2001 apud DIAS, Sergio R. (Coord.). Gestão de marketing. São Paulo: Saraiva, 2003.

Esses dados refletem apenas o lado formal da economia. Se incluirmos em nossa análise as informações pertinentes àquela economia, chamada “economia informal”, que não recolhe tributos nem tampouco entra na contabilização do PNB e do PIB, veremos que o setor é ainda mais importante no país. Basicamente, essa economia informal é constituída por comerciantes e particulares que, de uma forma ou outra, acabam por prestar algum tipo de serviço.

Isso ocorre, sobretudo, pelo fato de vivermos em um país em desenvolvimento, onde o ambiente das empresas está cada vez mais competitivo com transformações e mudanças em termos de padrão e comportamento de consumo, concorrência e inserção de nossa economia em um contexto globalizado, quer por meio da participação do Brasil na Alca (Área de Livre Comércio das Américas) quer em relação à presença do País no Mercosul (Mercado Comum do Cone Sul).<sup>8</sup>

<sup>6</sup> LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. Serviços: marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2001. p. 7.

<sup>7</sup> DIAS, Sergio R. (Coord.). Gestão de marketing. São Paulo: Saraiva, 2003.

<sup>8</sup> A EXPLOSAÇÃO dos serviços. Veja, São Paulo, ano 20, n. 29, ed. 1444, 15 maio 1996. A RODA global. Veja, São Paulo, ano 20, n. 14, ed. 1.438, 3 abr. 1996.

## 12.3 CARACTERÍSTICAS DOS SERVIÇOS

Em muitas ocasiões, a formulação, o desenvolvimento e a implementação de estratégia para um serviço ocorrem de maneira análoga àquela estruturada para um produto.

### 12.3.1 PRODUÇÃO E CONSUMO SIMULTÂNEOS

Diferentemente de um produto, o serviço é produzido no mesmo instante em que está sendo consumido. Por exemplo, no momento em que existe uma pessoa desfrutando de uma refeição em um restaurante, o serviço de alimentação está sendo prestado (pelo restaurante) e também está sendo consumido pelo gourmet.

Dessa característica, podemos concluir que, nos serviços, não há um intervalo de tempo (*gap*) entre a produção e o consumo, mostrando que os serviços apresentam altíssimo grau de perecibilidade.

### 12.3.2 NOMENCLATURA NOS SERVIÇOS

De forma distinta dos produtos, em que na grande maioria dos casos aquele que compra é chamado cliente ou consumidor e o valor desembolsado para a aquisição é simplesmente conhecido como preço, nos serviços, para cada tipo, há uma denominação distinta tanto para o valor pago quanto para o comprador. Ver o Quadro 12.2.

Quadro 12.2 NOMENCLATURA NOS SERVIÇOS		
TIPO DE SERVIÇO	CLIENTE/CONSUMIDOR	VALOR DESEMBOLSADO PARA AQUISIÇÃO
Corrida de Táxi	Passageiro	Corrida
Transporte Aéreo/Rodoviário	Passageiro	Tarifa/Passagem
Consulta Médica	Paciente	Consulta
Hotel	Hóspede	Diária
Educação	Aluno	Mensalidade/Taxa
Locação de Imóvel	Inquilino	Aluguel
Locação de Automóvel	Locatário	Diária/Taxa
TV a Cabo	Assinante	Mensalidade
Seguro	Segurado	Prêmio

Fonte: Adaptado de SERSON, F. M. Serviços: conceitos e características. Mercado Global, ano XXIX, n. 110, p. 50, 2º trim. 2002.

### 12.3.3 VALORIZAÇÃO DOS SERVIÇOS

Quando da formulação de uma estratégia para uma empresa de serviços, é significativo analisar como os clientes / consumidores valorizam esse serviço fornecido por ela.

Alguns serviços tendem a ser valorizados quando em “falta”, isto é, quando, em momentos específicos, a demanda é grande e não há condições de atendimento. Isso quer dizer que, no mais das vezes, o serviço é de conveniência (conforme veremos em classificação dos serviços) ou os clientes, que estão acostumados com a oferta “abundante” deste, se dão conta de sua importância quando não o encontram disponível e, dessa forma, passam a valorizá-lo. É o caso clássico do serviço de táxi em dias de chuva em uma cidade como São Paulo; ou da falta de energia elétrica.

Por outro lado, há uma gama de serviços que, quanto mais o cliente conhece ou tem informações a respeito das características do prestador, mais eles tendem a ser valorizados. Situação típica é a de algumas categorias de profissionais liberais como médicos, advogados e consultores, entre outros.

No caso de um médico, quanto mais informações um paciente tiver a respeito de sua formação acadêmica, especialização e participação em congressos, simpósios, seminários e atividades correlatas, maior será a percepção do paciente em relação ao valor do serviço prestado. Assim, se esse paciente souber que o seu médico fez graduação, residência, mestrado ou doutorado, participa ou organiza eventos ligados à sua especialidade e é professor de determinada faculdade ou curso de especialização, maior será a chance de esse médico ser valorizado e percebido como alguém especial.

### 12.3.4 EXCELÊNCIA NOS SERVIÇOS

Analogamente ao aspecto de valorização dos serviços, a excelência na prestação – no valor percebido pelo cliente – também pode ser representada tanto pela grande exposição quanto pela menor exposição possível, dependendo de qual é o serviço a respeito do qual estará sendo formulada uma estratégia. Em um restaurante quanto mais bem decorado e apropriado for o ambiente e quanto mais bem treinado for o grupo de colaboradores, mais visível serão esses fatores e mais próximo da percepção como serviço excelente o restaurante estaria. Já por sua vez no caso de segurança em um hotel quanto mais se apresentar de forma discreta, os hóspedes poderão se sentir confortáveis e seguros ao mesmo tempo.

## 12.4 CLASSIFICAÇÃO DE SERVIÇOS

De forma análoga à biologia e às ciências naturais, há várias formas de se fazer a classificação de um dado serviço. Essa pode ser feita baseada em critérios distintos, não mutuamente exclusivos, mas sim complementares entre si. O modo pelo

qual um serviço se enquadra em determinada categoria, de acordo com parâmetros específicos, interferirá diretamente tanto na sua gestão quanto na estratégia adotada pelo responsável por sua gestão.

Os diversos critérios de classificação atuam de forma conjunta e complementar, não sendo mutuamente excludentes entre si.

### 12.4.1 QUANTO AO TIPO DE CLIENTE

O primeiro parâmetro para se classificar um determinado serviço é quanto ao tipo de cliente, que pode ser tanto o usuário ou consumidor final como também o consumidor intermediário ou industrial do serviço.

**Serviços destinados aos consumidores finais.** São aqueles cuja figura do cliente se confunde com a do consumidor ou usuário. Não há intermediários no processo de compra. Quem adquire o serviço é a mesma pessoa que será beneficiada por ele. Como exemplo típico temos os serviços médicos e os de barbearia e cabeleireiro.

**Serviços destinados aos consumidores intermediários ou industriais.** Referem-se àqueles nos quais quem decide e opta pela compra em geral não é o beneficiário direto da prestação do serviço, mas seus próprios clientes ou colaboradores.

### 12.4.2 QUANTO À DURABILIDADE

Baseada na classificação de bens físicos, criada em 1938 por Simon Kusnetz,<sup>9</sup> Harry Grenfield<sup>10</sup> estabeleceu a seguinte classificação de serviços:

- Serviços duráveis
  - Aqueles que têm durabilidade superior a três anos.
- Serviços semiduráveis
  - Os que têm durabilidade estimada entre seis meses e três anos.
- Serviços perecíveis
  - São os que perduram por um prazo inferior a seis meses.

É interessante fazer a sobreposição desse tipo de classificação àquele segundo tipo de cliente, o que nos levaria aos Quadros 12.3 e 12.4:

<sup>9</sup> KUSNETZ, S. Modern economic growth. [S.l.]: Yale University, 1969

<sup>10</sup> GRENFIELD, H. Manpower and the growth of producer services. In: AUBREY, W. The marketing of professional services. Berkshire: McGraw-Hill, 1972.

Quadro 12.3 SERVIÇOS PARA CLIENTES OU USUÁRIOS FINAIS	
Duráveis: mais de três anos	Hipoteca de residência, plano de previdência privada.
Semiduráveis: de seis meses a três anos	Locação de residências, serviços de advocacia.
Percíveis: até seis meses de duração	Espetáculos, refeições, viagens de turismo e de lazer, locação de automóveis.

Fonte: GRENFIELD, H. Manpower and the growth of producer services. In: AUBREY, W. The marketing of professional services. Berkshire: McGraw-Hill, 1972, p. 7.

Já para o caso dos compradores industriais, o mesmo quadro pode ser utilizado segundo o tipo de cliente, o que nos apresentaria o seguinte:

Quadro 12.4 SERVIÇOS PARA CLIENTES OU COMPRADORES INDUSTRIAIS	
Duráveis: mais de três anos	Consultorias gerencial e de planejamento, leasing de máquinas e equipamentos.
Semiduráveis: de seis meses a três anos	Serviços de arquitetura e decoração, relações públicas e assessoria de imprensa, contratos de manutenção preventiva.
Percíveis: até seis meses de duração	Corretagem de valores, transporte de cargas e equipamentos, manutenção corretiva de máquinas

Fonte: GRENFIELD, H. Manpower and the growth of producer services. In: AUBREY, W. The marketing of professional services. Berkshire: McGraw-Hill, 1972, p. 7.

### 12.4.3 QUANTO AO OBJETO EMPRESARIAL

Outra possibilidade de se classificar um serviço é quanto ao seu objeto empresarial. De acordo com esse objeto, os serviços são classificados em:

**Serviços de conveniência.** São aqueles comprados com frequência, exigindo pouco esforço e necessidade de composição por parte do vendedor. Logo, também não é necessária grande capacitação profissional dos vendedores. Na grande maioria das vezes, os serviços ditos de conveniência são oferecidos a preços baixos. Um exemplo de um serviço classificado dessa forma é o do transporte coletivo.

**Serviços de compra comparada.** Trata-se daqueles nos quais, no processo de aquisição, o cliente compara entre diversas alternativas e estabelece por si só alguma base ou critério para a sua tomada de decisão. Essas bases de comparação podem

ser, entre outras, a capacidade profissional do prestador, a qualidade oferecida, o preço que é ou será cobrado e a adequação à necessidade ou ao desejo do cliente no momento. Em suma, o cliente pondera, avalia e decide tendo mais de uma opção de escolha.

**Serviços não procurados.** Correspondem aos serviços não frequentemente adquiridos, nos quais os clientes em potencial sequer conhecem ou dispõem de alguma informação a respeito de sua existência. É o caso, por exemplo, de um hospital e primeiro socorro para bonecas, cuja existência muitas meninas desconhecem. Também se enquadram nessa categoria os serviços em que o cliente possui conhecimento e informações a respeito, mas não tem o mínimo interesse de compra. É a situação típica do serviço de pronto atendimento para animais, pois alguém que não tenha nenhum bicho de estimação, mesmo sabendo que o serviço existe, não tem a menor intenção de ser cliente.

**Serviços de especialidade.** De modo semelhante aos bens de especialidade, os serviços reconhecidos como especiais são aqueles que apresentam identificação ou características únicas, para um grupo determinado de clientes que está necessitado ou desejoso delas, bem como está disposto a empreender um esforço especial de compra para ser atendido por esse serviço.

É justamente nesse esforço especial que os gestores responsáveis pelo serviço são influenciados na determinação de suas estratégias, pois o cliente está propenso a ir até mais longe (questão da distribuição) ou a pagar mais caro (questão de preço) por esse serviço. Exemplo clássico é a situação de consulta com um médico famoso. Mesmo que o valor da consulta seja maior que aquele cobrado por outro especialista, ou que para ser atendido em consulta seja necessária uma longa espera para o agendamento, ou, ainda, o consultório não seja em um local de tão fácil acesso, o fato de esse médico (prestador de serviço) ser considerado especial pelo paciente (cliente) faz que este aceite essa espera por um tempo mais longo ou mesmo se desloque até um consultório mais distante ou de difícil acesso.

#### 12.4.4 QUANTO AO GRAU DE INTERAÇÃO ENTRE PRESTADOR DE SERVIÇO E CLIENTE

Temos ainda, como critério de classificação de serviços, o grau de interação necessário entre o prestador e o cliente do serviço. Por um lado, existem os serviços nos quais a interação é alta, havendo a necessidade da presença física do prestador ou da colaboração e interferência direta do cliente, por exemplo o serviço de corte de cabelo. Por outro, há aqueles em que esse grau de interação durante a prestação do serviço tende a ser mínimo ou até inexistente, como no caso do serviço de auto-atendimento bancário em um caixa eletrônico ou de serviço de conserto de equipamentos residenciais.

Claro está que, quanto maior for o grau de interação e de participação do cliente no processo do serviço, mais a empresa deverá se preocupar com treinamento e gestão de pessoas.

## 12.5 DISTINÇÃO ENTRE PRODUTOS E SERVIÇOS

Em muitas ocasiões, a formulação, o desenvolvimento e a implementação de uma estratégia para um serviço ocorrem de maneira similar àquela estruturada para um produto. Entretanto, deve ser lembrado que não são exatamente iguais, porque os serviços apresentam características e peculiaridades próprias, conforme veremos mais a seguir.

### 12.5.1 A INTANGIBILIDADE SOZINHA NÃO DIFERENCIA PRODUTOS E SERVIÇOS

■ A INTANGIBILIDADE não diferencia produtos de serviços.

Como primeiro ponto a ser destacado, temos o fato de que ser palpável/não palpável não constitui fator de distinção entre produto e serviço. Não há nenhum produto cujo valor ou utilidade seja baseado no seu conjunto de peças. Isso quer dizer que ninguém compra uma caneta por ser um conjunto de tubo plástico, tinta, bico e tampa. Ao se adquirir uma caneta, alguém compra a “facilidade de escrita e de anotar informações”. No caso de uma motocicleta, o mesmo também ocorre: ninguém compra uma motocicleta pelo conjunto de rodas, assento, tanque de combustível, escapamento etc.; quem o faz, compra facilidade no transporte, agilidade e aventura, entre os vários benefícios citados.

Logo, tanto os benefícios ou vantagens da caneta quanto os da moto ou de correntes de qualquer outro produto não necessariamente são palpáveis.

Por sua vez, e baseado no próprio conceito de serviços, sempre e por menor que seja, estará associado a um serviço, uma pista ou pingo de tangibilidade. Isso quer dizer que, seja em relação à consulta médica, seja referente à alimentação, há algum ponto (respectivamente, receita e comida) em que são palpáveis. Esse aspecto é mais claramente demonstrado pela escala de tangibilidade da Figura 12.1.

Porém, apenas o fator tangível/intangível não serve para diferenciar produtos de serviços, os aspectos que representam essa diferença são os seguintes:

#### Inseparabilidade

Como já apresentado nas características dos serviços, a produção e o consumo acontecem simultaneamente. Boranoff e Donnelly Jr.<sup>11</sup> chamam a atenção para esse aspecto, o que nos permite concluir que, diferentemente dos produtos, nos serviços há uma interface direta entre o produtor e o cliente. Esse aspecto é mais claramente identificável por meio do esquema gráfico proposto por Rathmell.<sup>12</sup>

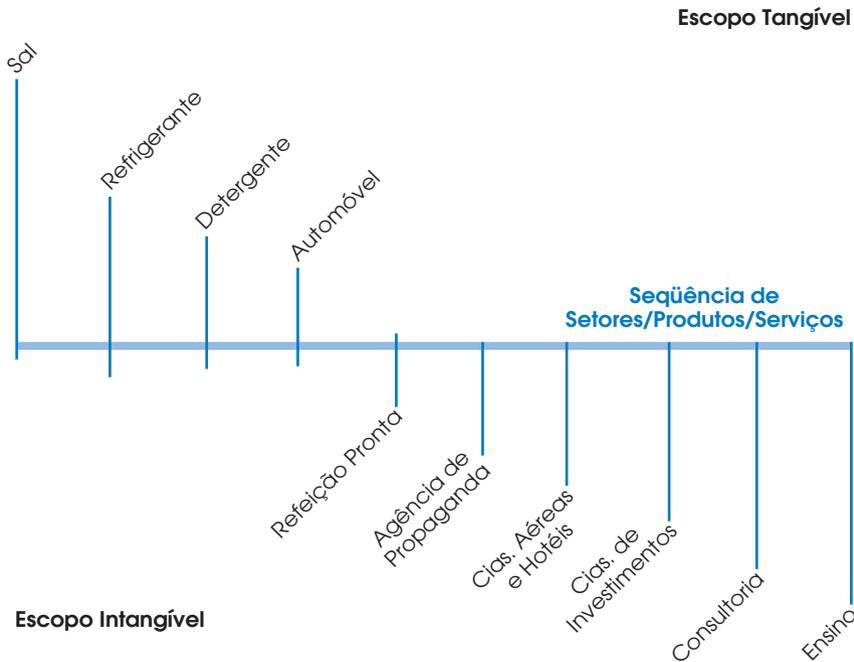
<sup>11</sup> BORANOFF, S.; DONNELLY JR., J. Selecting channels of distribution for services: handbook of modern marketing. McGraw-Hill, 1970

<sup>12</sup> RATHMELL, J. Marketing in the service sector. Cambridge: Massachusetts Wintrop Inc., 1974.

FIGURA 12.1

ESCALA DE TANGIBILIDADE.

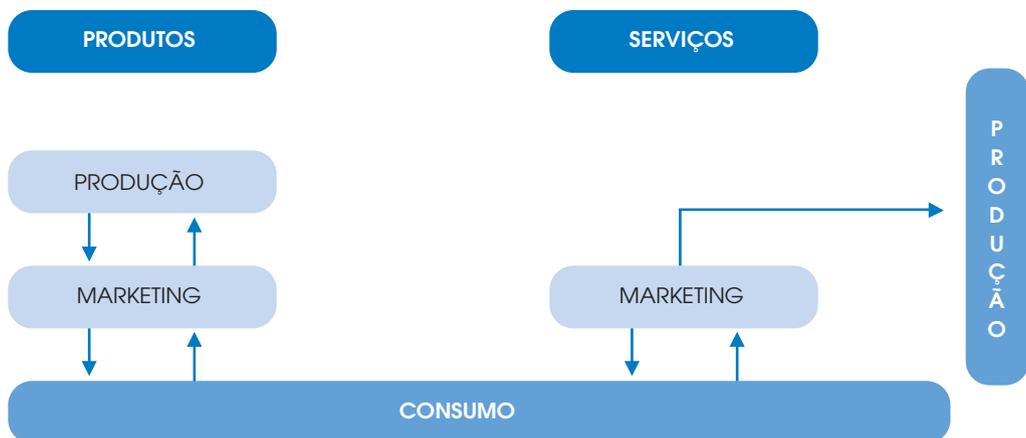
\*\* PASSA UM POUQUINHO – TODAS AS RETAS DO EIXO DAS ABCISSAS (TODOS TÊM ASPECTOS PALPÁVEIS E NÃO PALPÁVEIS)



Fonte: Adaptado de SHOSTACK, G. L. Breaking free from product marketing. Journal of Marketing, Chicago, v. 41, n. 2, p. 77, Apr. 1977; e de HOFFMAN, K. D.; BATESON, J. E. G. Princípios de marketing de serviços: conceitos, estratégias e casos. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2003.

FIGURA 12.2

CLIENTE-PRESTADOR DE SERVIÇOS X CLIENTE-PRODUTOR DE BENS FÍSICOS



Fonte: RATHMELL, J. Marketing in the service sector. Cambridge: Massachusetts Wintrop Inc., 1974. p. 7.

Do esquema gráfico, além de inferir que, ao contrário dos produtos, os serviços não podem ser estocados, o papel desempenhado pelo marketing é diferente em relação a produtos e a serviços.

Nos produtos, o marketing desempenha o papel de meio de ligação entre o produtor e o cliente, enquanto nos serviços é mais um elemento presente na interface direta existente entre o produtor e o cliente.

### Perecibilidade

Outra distinção possível é que, dada a sua peculiaridade e suas características, o serviço é altamente perecível, ao passo que existem alguns produtos perecíveis, tais como jornal e alimentos, mas, mesmo assim, na maioria dos casos, os produtos não só podem como de fato são estocados.

### Embalagem

Os produtos quando são entregues ou distribuídos a alguém podem estar acondicionados em uma caixa, pacote ou embrulho. Por sua vez, os serviços não têm condições de serem embalados ou mesmo empacotados.

No entanto, também nos é possível dizer que há uma embalagem que acondiciona o serviço. Esse é o ambiente onde o serviço é prestado. Se o layout, o espaço físico, o uniforme e o tratamento dispensado pelos atendentes são adequados, assim como toda a identificação visual (letreros, placas, painéis, entre outros), pode-se dizer que o serviço está “bem-embalado”. Mas trata-se de uma embalagem distinta daquela relativa a produtos.

## 12.6 ESTRATÉGIAS GENÉRICAS PARA A COMPETITIVIDADE EM SERVIÇOS

De acordo com Fitzsimmons e Fitzsimmons,<sup>13</sup> “...a diversidade e amplitude de empresas no setor de serviços torna mais complicada a generalização de estratégias”. Por meio da análise de quais atitudes, posturas e escolhas que têm sido ou estão sendo tomadas e feitas, pode-se determinar qual o posicionamento da empresa ante a seus concorrentes.

Entendemos o posicionamento como a percepção que o público-alvo de uma dada organização tem a respeito dela.

Baseados em Porter,<sup>14</sup> podemos distinguir três estratégias distintas de competitividade: diferenciação, liderança global em custos e focalização.

<sup>13</sup> FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. Administração de serviços. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

<sup>14</sup> PORTER, M. E. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitor. New York: Free Press, 1980.

### 12.6.1 DIFERENCIAÇÃO

Essa estratégia reside em, pela mudança em alguns atributos, tornar o serviço realmente diferente dos demais concorrentes. Essa estratégia não ignora que os investimentos são necessários, mas que eles serão pagos pelos novos comportamentos de compra e percepção dos serviços prestados por parte do cliente-alvo.

■ O ideal é que, enquanto prestadores de serviços, os serviços sejam classificados como “especiais” para o nosso público-alvo.

A diferenciação consiste em fazer que o seu público-alvo, na sua maior parte, classifique ou venha a classificar o serviço como “especial”.

Como atributos de diferenciação, temos: imagem de marca, tecnologia disponibilizada para o cliente, redes de distribuição e suprimentos, atendimento e serviço prestado, bem como o know-how do prestador, entre outros.

Vale destacar que, se o intuito for a diferenciação por meio da qualidade e do atendimento, é extremamente importante para o sucesso dessa estratégia a adoção de planos de formação técnica, capacitação, treinamento e valorização dos colaboradores. Imaginemos, por exemplo, que um dado restaurante queira se diferenciar dos seus concorrentes. Além de eventuais mudanças no cardápio e no layout das mesas, o atendimento direto por parte dos garçons, maître, hostess e bar-men é um fator extremamente importante, estando diretamente relacionado a ele a formação técnica, o conhecimento dos pratos e os ingredientes, bem como a possibilidade de sugestão de bebida e/ou acompanhamentos. Esses aspectos é que no conjunto vão proporcionar a percepção de qualidade do restaurante.

### 12.6.2 LIDERANÇA GLOBAL EM CUSTOS

É uma estratégia que, algumas vezes, pode revolucionar mercados e que proporciona uma boa barreira perante os competidores, pois os concorrentes menos estruturados ou eficientes vão ter problemas ante as pressões competitivas. A adoção dessa estratégia demanda rígido controle de custos e despesas, economias de escala, logo trabalhando com um grande número de clientes – e, em muitos casos, com tecnologias inovadoras que ajudem a empresa a prestar os mesmos serviços com um custo menor.

Para se implantar uma estratégia de liderança em custos, podem-se buscar públicos que demandem menos dispêndio e custos para a operação, como os clubes de compras que procuram, por meio do auto-serviço, por compras em quantidades.

Outros elementos dessa estratégia envolvem a redução da interação entre prestador-cliente, visto que, quanto menos pessoas forem necessárias para a prestação do serviço, menor será o custo operacional. Ainda há a padronização, ou seja, uma vez que um grande número de clientes demanda um mesmo tipo de serviço, podem ser criadas “rotinas” de prestação e, assim, se economizar em termos de custos e aprendizado na escala do negócio.

No Brasil, um exemplo típico de empresa que adotou com sucesso a liderança global em custo é o do restaurante Habib’s.

### 12.6.3 FOCALIZAÇÃO

Como uma combinação das outras duas estratégias, a focalização consiste em se organizar e estruturar de forma eficiente com custos baixos de forma a ser percebido, por um segmento específico de mercado (não o mercado como um todo), como uma empresa especial (diferenciada das demais).

A premissa é a de que se pode servir um segmento melhor que atender o mercado como um todo. E é nesse mercado, conhecendo melhor as demandas do cliente e/ou apresentando menores custos, que a empresa se diferencia.

Para Davidow e Utall,<sup>15</sup> como condição para desenvolver a focalização, três passos são necessários: a segmentação do mercado para projetar o cerne do serviço; a classificação dos clientes de acordo com o lugar que eles ocupam no serviço; e a colocação das expectativas dos clientes ligeiramente abaixo do desempenho percebido, de forma a sempre superar essas expectativas.

Podemos observar simbolicamente o relacionamento das três estratégias genéricas por intermédio do Quadro 12.5:

Quadro 12.5 RELACIONAMENTO ENTRE AS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS PARA A COMPETITIVIDADE EM SERVIÇOS		
VANTAGEM ESTRATÉGICA ALVO	BAIXO CUSTO	SINGULARIDADE
Mercado Inteiro	Liderança Global em Custos	Diferenciação
Segmento de Mercado	FOCALIZAÇÃO	

Fonte: Adaptado de PORTER, M. E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitor*. New York: Free Press, 1980 e de FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. *Administração de serviços*. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

### 12.7 ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE CAPACIDADE E DE DEMANDA

Após a estruturação das instalações e infra-estrutura de uma empresa de serviços, cabe ao seu gestor equilibrar sua capacidade de prestação com as demandas dos clientes. Uma eventual mudança na capacidade de operação não envolve apenas aspectos relativos ao seu incremento, mas é necessário considerar que essa mudança interfere no espaço físico, no processo e no layout da operação, entre outros. Também deve-se observar quando essa nova capacidade pode ou deve ser disponibilizada. Cabe à companhia escolher uma posição entre as estratégias extremas:

<sup>15</sup> DAVIDOW, W. H.; UTALL, B. Service companies: focus or falter. *Harvard Business Review*, Boston, v. 67, n. 4, July/Aug. 1989

### 12.7.1 CAPACIDADE DE ANTECIPAÇÃO À DEMANDA

Consiste em planejar e programar a introdução de capacidade de forma que sempre haja estrutura e condições suficientes para atender à demanda prevista.

Estratégia de Antecipação à Demanda

- a. Vantagens: sempre haverá capacidade de atender à demanda, logo a receita será maximizada e o cliente tenderá a ser satisfeito por não ter problemas de espera ou filas para o serviço. Na maioria dos casos, há um “estoque de capacidade”, que pode absorver demanda extra. Caso as previsões sejam pessimistas, qualquer problema em relação a novas unidades ou novos canais de distribuição, tem-se menor probabilidade de afetar o suprimento dos clientes.
- b. Desvantagens: antecipação, por vezes desnecessária, de desembolsos de capital; custos fixos e operacionais tendem a ser maiores; e corre-se o risco de ociosidade, se a demanda não atingir os níveis previstos.

### 12.7.2 CAPACIDADE DE ACOMPANHAMENTO DA DEMANDA

Nesse caso, é estabelecida uma programação de incremento ou redução da capacidade de modo a garantir que a demanda seja sempre maior ou igual à capacidade instalada.

Observa-se que, na prática, a solução adotada pelas empresas se situa em um ponto intermediário entre os dois extremos. Sua abordagem depende, basicamente, de como as empresas vêem as vantagens e desvantagens de cada uma das estratégias.

Estratégia de Acompanhamento da Demanda

- a. Vantagens: sempre há demanda suficiente para a capacidade instalada; os problemas são minimizados se as previsões forem otimistas; e são postergados os investimentos de capital para o momento necessário.
- b. Desvantagens: não há condições para o aproveitamento de aumento da demanda no curto prazo; capacidade insuficiente para atender toda a demanda resultando em diminuição de receitas; risco de perda de clientes por não conseguir atendê-los; risco do “efeito dominó” negativo, se houver problemas em novas unidades ou novos canais de distribuição.

Uma vez que o serviço é constituído de processos, é possível que a estratégia indicada para um tipo de serviço seja a de acompanhamento da demanda, ao passo que para outro seja o da manutenção da capacidade ou antecipação.

Graficamente, temos como estratégia básica para gerenciamento da capacidade em serviços as seguintes situações, como ilustrado pelos Gráficos 12.1 e 12.2:

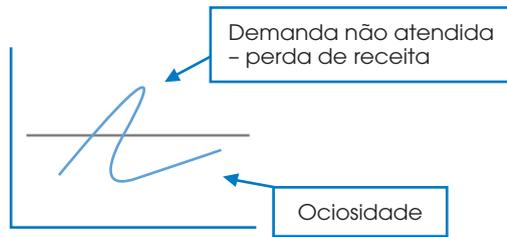
GRÁFICO 12.1

ESTRATÉGIA: CAPACIDADE  
ACOMPANHA A DEMANDA.



GRÁFICO 12.2

ESTRATÉGIA: CAPACIDADE FIXA.

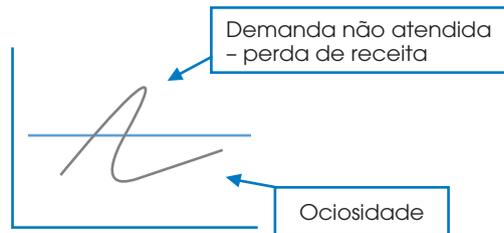


Em que:

— C = Capacidade

— D = Demanda

Como alternativas de estrat\u00e9gia de gest\u00e3o da capacidade, temos, segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons,<sup>16</sup> as seguintes:



#### Capacidade em servi\u00e7os as seguintes situa\u00e7\u00f5es:

Estrat\u00e9gia: Capacidade acompanha  
demanda

Estrat\u00e9gia: Capacidade Fixa

Onde:

— C = Capacidade

— D = Demanda

### Capacidade Compartilhada

Quando se faz necess\u00e1rio o investimento em bens de capital ou mesmo instala\u00e7\u00f5es que se sobrep\u00f5em a necessidade de aumento de capacidade, pode-se pensar em compartilhar seu uso com outras empresas que passam por situa\u00e7\u00e3o an\u00e1loga,

<sup>16</sup> FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J., 2000.

inclusive por vezes com concorrentes diretos. Por exemplo, trata-se de prática corriqueira entre as companhias aéreas que compartilham assentos em determinados vôos, além de repartir pessoal e equipamentos de terra, tais como escadas, hangares e transportadora de bagagens em aeroportos onde operem com pequena frequência.

### Treinamento de Colaboradores Multifuncionais

Em algumas situações, várias operações distintas constituem o processo de prestação de serviço. Assim, quando uma determinada operação estiver com sobrecarga de tarefas, outra eventualmente pode apresentar capacidade ociosa. Os colaboradores multifuncionais podem ser alocados para executar diferentes tarefas e, como consequência, a empresa cria uma capacidade flexível, sem mexer na sua infra-estrutura, para atender a picos localizados de demanda.

Como exemplo dessa situação, temos um supermercado ou um banco quando, em ambos, se formam filas nos caixas: os funcionários que dispõem as mercadorias nas gôndolas, em relação ao supermercado, ou aqueles da tesouraria, no caso dos bancos, podem ser chamados a atender o público até que a demanda se estabilize (as filas diminuam de tamanho). De forma equivalente, em períodos de demanda baixa, os caixas podem colaborar, respectivamente, na arrumação de prateleiras e na tesouraria.

### Aumento Temporário do Quadro de Colaboradores

O aumento no quadro de colaboradores para acomodar o pico de demanda é uma alternativa interessante em alguns tipos de serviços. Várias empresas contratam mão-de-obra temporária para atender a alta demanda nos últimos meses do ano. É o que acontece comumente em centros de lazer e em lojas localizadas em shopping centers.

A utilização desse tipo de mão-de-obra costuma ser uma opção quando os picos de demanda ocorrem de modo previsível e consistente. Nesses casos, a empresa normalmente mantém uma base fixa em tempo integral que responde pelo serviço em épocas de baixa demanda e contrata temporariamente durante a época de pico.

### Subcontratação ou Terceirização

Em épocas de picos de demanda, de forma idêntica a de uma indústria, que pode terceirizar a fabricação de matérias-primas ou mesmo a montagem do seu produto final, as organizações de serviços podem, de algum modo, terceirizar as tarefas ou os processos, aumentando a sua capacidade de atendimento sem, contudo, interferir na sua infra-estrutura instalada. É o caso, por exemplo, de uma empresa de telefonia que subcontrata outras empresas para a manutenção e instalação de telefones, dando um atendimento melhor e mais rápido aos assinantes de suas linhas sem mexer na sua estrutura fixa.

### 12.7.3 GESTÃO DA DEMANDA

Segundo Hoffman e Bateson,<sup>17</sup> dada a impossibilidade de se estocar serviços, a equiparação da oferta com a demanda se constitui em grande desafio. Salvo raras exceções, a demanda de um serviço não procede de uma fonte organizada, previsível e homogênea.

Para se tornar menos vulnerável aos riscos de flutuação, sazonalidade, “picos e vales”, as empresas de serviços podem lançar mão de estratégias que objetivam a adequação de sua demanda às suas condições e capacidades de prestação do serviço.

Como estratégias de gerenciamento da demanda, temos:

#### Fixação Criativa de Preços

Para diminuir os riscos de flutuação, Hoffman e Bateson defendem a idéia de se trabalhar com preços distintos para períodos de baixa demanda. Dessa maneira, no caso de mercados-alvo conscientes de preço, as organizações podem até mesmo alterar os padrões de consumo, estimulando a demanda nos períodos de ociosidade, para economizar custos. Como exemplo disso, têm-se os cinemas que, visando aumentar a demanda, reduzem o preço do ingresso para as sessões vespertinas entre segundas e quartas-feiras.

O uso da criatividade em termos de preços contribui para impedir que os diversos segmentos compartilhem simultaneamente a mesma experiência de consumo. Desse modo, um espetáculo musical com sessões a preços especiais para crianças e jovens reduz a possibilidade de conflito entre essas crianças e jovens com o público adulto quando das sessões regulares de apresentação.

#### Desenvolvimento de Serviços Complementares

Trata-se de uma forma natural de expandir determinado mercado, por intermédio de outros serviços que estão relacionados diretamente ao serviço principal.

Por exemplo, os restaurantes, quando optam pela inclusão de um bar (serviço complementar), não apenas conseguem adequar sua capacidade instalada – número de mesas – à demanda, como também acalmar os clientes mais ansiosos, por meio da oferta de um aperitivo. Com isso, normalmente, aumenta a lucratividade, pois na espera de uma mesa, as pessoas tendem a consumir drinques e bebidas alcoólicas.

#### O Uso de Sistemas de Reserva e Overbooking

■ A fila pode ser usada como promoção na estratégia de marketing para serviços.

Outra possibilidade de redução das flutuações e dos aspectos imprevisíveis de mudança é pelo uso de sistemas de reserva e overbooking. Fazer reservas signifi-

<sup>17</sup> HOFFMAN, K. D.; BATESON, J. E. G., 2003.

ca vender antecipadamente um serviço potencial. Isso significa que, quando há demanda adicional, esta é desviada para outro período, em que há capacidade ociosa.

As reservas beneficiam os clientes na medida em que reduzem a espera, garantindo a disponibilidade do serviço. É interessante a existência de uma garantia financeira para que haja confirmação da reserva, bem como algum tipo de penalidade no caso de cancelamento. Entretanto, em razão das normas ou regulamentos, nem sempre é possível a aplicação dessas penalidades.

Para contrabalançar o risco de cancelamento da reserva, algumas empresas (tradicionalmente hotéis e companhias aéreas) trabalham com o sistema de overbooking (número de reservas maiores que a capacidade de atendimento). Por meio de modelos estatísticos, define-se uma margem ou taxa de sobre-reserva de atendimento, baseada na probabilidade de não-comparecimento do cliente ou no cancelamento da reserva.

Vale ressaltar que, uma boa estratégia de overbooking pode minimizar os custos de capacidade ociosa, bem como o custo esperado pelo não-atendimento de reservas. Quando, mesmo com a reserva feita, a empresa deixa de atender o seu cliente, é preciso ter muito cuidado para não perdê-lo. Logo, a adoção dessa estratégia requer um cuidadoso e constante treinamento com os colaboradores de linha de frente da empresa, pois são eles que vão lidar gentilmente com aqueles clientes cujas reservas não poderão ser atendidas.

## 12.8 QUALIDADE EM SERVIÇOS

Um fator importante que interfere no planejamento e na adoção de estratégias por parte das organizações prestadoras de serviços é o fator qualidade. Tanto a qualidade em relação aos serviços que a organização presta quanto em termos de sua percepção pelo cliente/consumidor.

Já no início dos anos 1990, Karl Albrecht<sup>18</sup> chama a atenção para o fato de que, se o número de organizações prestadoras de serviços for elevado, razoável seria admitir ou supor que todas ou pelo menos a grande maioria dessas empresas estejam dedicando atenção firme ao aspecto da qualidade dos serviços que presta. Entretanto, segundo o autor, já nessa época, isso estava muito distante da realidade observada. Para ele, no mais das vezes, a norma básica é a da mediocridade.

Muitas companhias conseguem sobreviver dando pequena ou nenhuma atenção à expectativa ou demanda do cliente. Deixam o fator qualidade relegado a um segundo plano, totalmente ao sabor do acaso e, como consequência, obtêm qualidade medíocre. Conclui Albrecht dizendo que, pelas empresas, “a busca da mediocridade é sempre bem-sucedida”. No momento em que ocorra um aumento da concorrência no qual outra empresa substitua ou preste um serviço similar ao cliente, observando os critérios e parâmetros de qualidade, é provável que essa or-

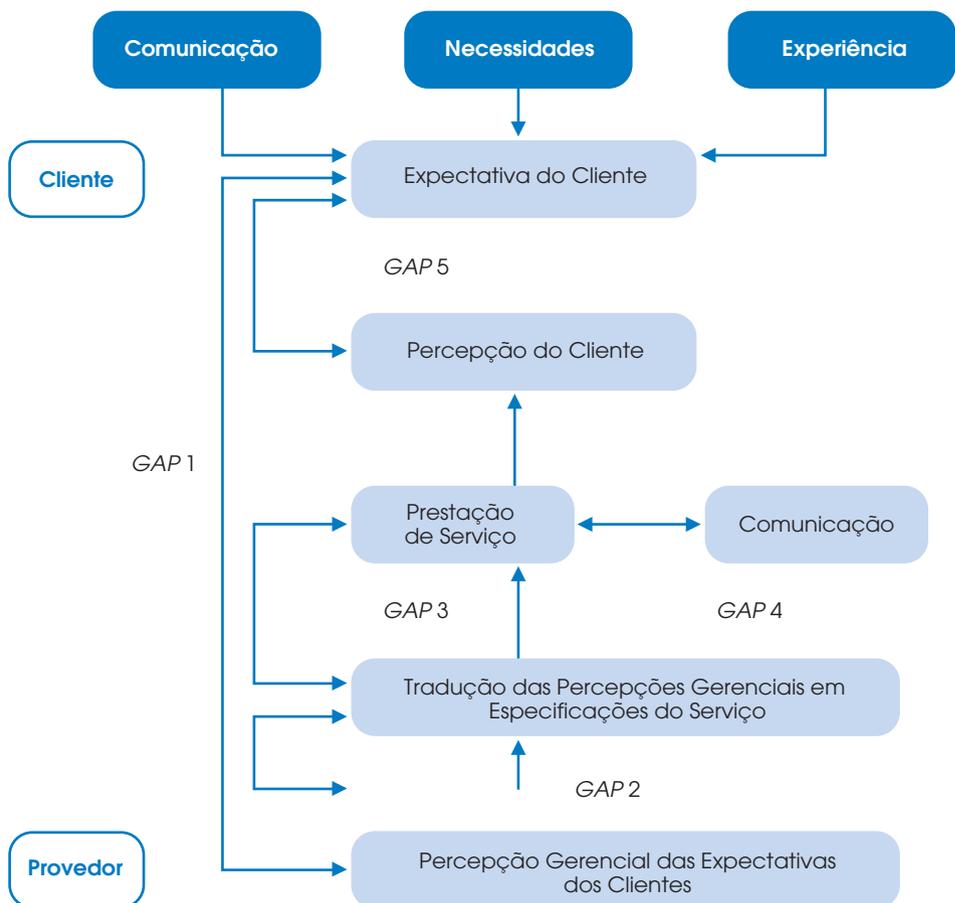
<sup>18</sup> ALBRECHT, K. Revolução nos serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar seus clientes. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1992.

ganização medíocre tenha problemas, correndo até mesmo o risco de ter de encerrar suas atividades.

### 12.8.1 O MODELO DAS CINCO FALHAS (GAPS) DA QUALIDADE

O modelo, desenvolvido em 1985 por três pesquisadores norte-americanos,<sup>19</sup> leva em conta a sensação da falta de qualidade percebida pelo cliente quando da prestação de um serviço.

FIGURA 12.3 MODELO DE ANÁLISE DAS CINCO FALHAS (GAPS) DA QUALIDADE DE SERVIÇOS.



Fonte: GIANESI, Irineu G. N.; CORREA, Henrique Luiz. Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1994.

<sup>19</sup> PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, Chicago, v. 49, n. 3, p. 41-50, Fall 1985.

Esse modelo contempla as definições comentadas a seguir.

### Gap 1 – Falha na Comparação Expectativa do Cliente × Percepção Gerencial

■ Quem define os critérios e parâmetros de qualidade não é você e sim o seu cliente.

Nem sempre os gerentes ou responsáveis pelas empresas prestadoras de serviços são capazes de identificar apropriadamente as expectativas reais dos clientes sobre o que seja um serviço de qualidade.

Muitas vezes, os gerentes controladores de um dado serviço podem pensar que sua qualidade reside no bom preço associado a uma grande variedade de itens para escolha, como seria o caso de um supermercado. Entretanto, para alguns clientes, é fator primordial da qualidade que sempre existam caixas disponíveis para o encerramento e pagamento das compras.

Para a correção e prevenção desse tipo de falha, recomendam os autores Gianesi,<sup>20</sup> entre outros pontos, a seleção mais específica de clientes para diminuir a extensão de expectativas destes, assim como o estabelecimento de canais formais de interação (caixa de sugestões ou reclamações, por exemplo). Também deve ser aperfeiçoado o uso dos canais informais – do pessoal de linha de frente com os clientes —, uma vez que não se pode desperdiçar a proximidade natural desse contato para a percepção dos desejos e necessidades desses últimos.

### Gap 2 – Falha na Comparação Percepção Gerencial × Especificação da Qualidade do Serviço

Nem sempre a gerência incorpora nas especificações do serviço a ser prestado os componentes capazes de satisfazer todas as demandas levantadas junto aos clientes, deixando de considerar, por vezes, uma ou mais expectativas importantes.

Nos dias de hoje, entre os vários fatores primordiais para uma loja, escritório ou oficina especializada alcançarem o sucesso, podemos citar, por exemplo, a localização do estabelecimento e uma infra-estrutura de estacionamento. Se não quiser perder negócios, o prestador de serviços deverá, no mínimo, apresentar alguma garagem ou estacionamento conveniado em suas proximidades. Para a prevenção desse tipo de falhas, recomenda-se tanto a possibilidade de disponibilizar in loco os serviços ao cliente, como, se for o caso, até mesmo investir em serviços associados como manobrista e recepcionista.

### Gap 3 – Falha na Comparação Especificação do Serviço × Prestação do Serviço

Ainda que a especificação do serviço esteja adequada, às vezes há falhas na prestação do serviço propriamente dita. Por exemplo, a falta de um funcionário de ma-

<sup>20</sup> GIANESI, Irineu G. N.; CORREA, Henrique Luiz. Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1994.

nutrição de sistemas pode gerar grande insatisfação nos hóspedes de um hotel, no momento de seu *checkout*,<sup>21</sup> já que, se determinado problema no sistema de gestão hoteleira não permitir o encerramento das contas via informática, essa operação terá de ser feita manualmente, causando demora no atendimento.

Para corrigir ou prevenir essas falhas, sugere-se que sejam adotadas: a adequação da tecnologia ao trabalho; a adequação dos colaboradores ao trabalho, por meio do correto processo de recrutamento e seleção, reforçado com treinamento que os torne cientes da expectativa da empresa quanto ao desempenho de suas funções; e a fixação de padrões que sirvam de apoio ao procedimento operacional do funcionário, cuidando sempre para que seu desempenho não seja tolhido nos níveis desejados de flexibilidade e autonomia.<sup>22</sup>

#### Gap 4 – Falha na Comparação Prestação do Serviço × Comunicação Externa com o Cliente

As empresas prestadoras de serviços geralmente enfrentam um dilema: se determinada promoção cria uma baixa expectativa nos clientes, por um lado torna-se fácil satisfazê-los, mas fica difícil atraí-los; se, ao contrário, uma promoção for elaborada de modo a criar alta expectativa, será mais fácil atrair clientes, mas será mais difícil a satisfação de suas demandas. Portanto, faz-se importante o bom gerenciamento das expectativas dos clientes para que elas fiquem em um patamar de equilíbrio entre a atratividade e a possibilidade de atendimento por parte da empresa. É comum as concessionárias de automóveis ou clínicas estéticas fazerem propaganda realçando preços e condições muito especiais de pagamento ou com resultados de emagrecimento em curtíssimos prazos. Se um eventual comprador, ao chegar à concessionária verificar que aquelas condições anunciadas são para veículos cujo estoque se esgotou, ou o tempo previsto para se emagrecer da forma esperada seja maior que o anunciado, haverá uma dissonância cognitiva por parte desse cliente.

Para que não haja as falhas como as do tipo 4, recomenda-se a coordenação entre o marketing (em relação à comunicação) e as operações, isto é, a formação de expectativas coerentes com aquilo que pode ser oferecido ao cliente. Com isso, pode-se evitar a criação de expectativas mais altas do que as operações podem atender. Deve-se também zelar pela comunicação durante todo o processo, a fim de corrigir, caso exista algum erro, as expectativas e/ou a percepção do serviço prestado.

#### Gap 5 – Falha na Comparação Expectativa do Cliente × Percepção do Cliente

Essa falha resulta daquelas dos tipos 1 a 4. Deve-se ressaltar que, às vezes, as falhas 1 a 4 ocorrem simultaneamente e acabam anulando-se mutuamente, não provocando, em um primeiro momento, estas do tipo 5.

<sup>21</sup> Saída do hotel = deixar o apartamento, retirar a bagagem e fazer o pagamento da conta. Em suma, encerramento da estada de um hóspede em um hotel

<sup>22</sup> Adaptado de SERSON, F. M. *Hotelaria: a busca da excelência*. 2. ed. São Paulo: Cobra Editora e Marketing, 2000.

Voltando-se ao caso de um hotel: se o maître do restaurante em que é servido o café-da-manhã, por exemplo, identificar equivocadamente que a velocidade de atendimento é um critério importantíssimo e que a expectativa dos clientes é a de que o atendimento seja o mais rápido possível, quando, na verdade, pode haver situações em que estes apreciam esperar pela comida, enquanto aproveitam o ambiente agradável do restaurante (Cap 1). Esse maître especifica, então, os padrões e procedimentos e procura motivar seus colaboradores a buscar alta velocidade de atendimento (Cap 2). Contudo, por diversas razões, os garçons e atendentes não conseguem servir o café-da-manhã rapidamente, gerando um tempo de atendimento bem superior àquele que havia sido especificado (Cap 3). Por ironia, essa demora faz que alguns clientes se sintam satisfeitos ao tomar seu desjejum, pois o tempo de atendimento é compatível com suas reais expectativas – pelo menos até esse maître, após muito esforço, conseguir a redução do tempo aos níveis especificados e ele, assim, começar a receber reclamações por parte dos hóspedes no sentido de que estão se sentindo veladamente expulsos do restaurante (Cap 4).

## 12.9 OS SETE PECADOS EM SERVIÇOS

Após ter estudado, por meio de pesquisas, os motivos que provocam a insatisfação de um cliente em relação a uma empresa prestadora de serviços, Karl Albrecht<sup>23</sup> pôde identificar sete categorias distintas de fatores que levam a essa insatisfação, as quais ele denominou Os Sete Pecados em Serviços. São eles:

■ Os sete pecados em serviços são: a apatia, a dispersão, a frieza, a condescendência, o automatismo, o livro de regras e o passeio.

**1º Pecado: A Apatia.** Consiste em demonstrar, por meio de atitudes, que se tem pouco caso pelo cliente e por suas necessidades e desejos. Ou seja, o responsável pelo contato com o cliente passa, a este, no momento da prestação do serviço (também no momento do consumo), a impressão de estar somente com uma preocupação: “estou dando realmente a impressão de que me

importo com isso, ou que isso para mim não faz a menor diferença?” Ou seja, sem a concentração necessária para o perfeito atendimento da solicitação que lhe está sendo feita.

Isso corresponde à situação típica do atendente de um cinema ou parque de lazer que, ao ser indagado por um visitante sobre um filme ou uma atração que se deseja visitar, trata-o de forma apática, como se estivesse entediado, transmitindo-lhe a impressão de estar no atendimento meramente por obrigação – para ele, pouco importa se o visitante entrará na sala correta ou não, ou se chegará ou não à atração do parque que deseja conhecer.

**2º Pecado: A Dispensa.** Dispensar um cliente nada mais é do que procurar “livrar-se” dele, desprezando suas necessidades, desejos e seu problema, isto é, procurar “afogar” o cliente com algum procedimento padronizado que não soluciona suas

<sup>23</sup> ALBRECHT, K., 1992.

demandas, mas livra o funcionário do ônus de se sentir obrigado a fazer algo especial. Essa é uma das formas de se dar uma “dispensada” no cliente.

Retomando o exemplo anterior: se o recepcionista, ao ser questionado sobre o filme ou o lugar a ser visitado, simplesmente pegar um mapa e passar informações superficiais ao cliente, estará agindo no sentido de “dispensá-lo”.

**3º Pecado: A Frieza.** Escolher as pessoas geniosas, deprimidas e hostis na posição de estabelecer o primeiro contato com o cliente é um fato comum a muitas empresas. Esses atributos negativos geram uma atitude de frieza, o que significa oferecer ao cliente um tratamento ríspido, rancoroso, desatento ou impaciente. Nesse sentido, a mensagem que se passa ao cliente é: “você é um estorvo; por favor, desapareça”.

Uma situação que pode levar a essa conseqüência é quando o recepcionista ou concierge de um hotel, por um motivo qualquer, está cansado e tem de atender a um hóspede de língua estrangeira e não se esforça para compreendê-lo. Ou então, quando, no restaurante de um hotel, funcionários sem treinamento e orientações adequadas se deparam com hóspedes desejando pratos diferentes daqueles constantes do cardápio. A tendência, em ambas as situações, será um tratamento marcado pela frieza.

**4º Pecado: A Condescendência.** Ser condescendente significa tratar o cliente com uma atitude paternalista, como se ele fosse criança ou tivesse algum tipo de problema mental.

Por vezes, em hotéis, os mensageiros agem dessa forma ao querer carregar malas, bolsas ou sacolas dos hóspedes, sem antes lhes perguntar se querem de fato o serviço de carregador. Os clientes acabam por se sentir incapacitados até mesmo de carregar seus próprios pertences.

■ Tratar seu cliente com demasiada atenção também pode ser um pecado.

**5º Pecado: O Automatismo.** Colocar todos os clientes no mesmo “programa”, com o mesmo procedimento previamente estabelecido, é a atitude gerada pelo funcionário completamente mecanizado. Dessa forma, não há, na relação que ele estabelece com o cliente, qualquer indício de calor humano ou individualidade. Mesmo quando ele é do tipo que permanentemente está com um sorriso nos lábios, em uma postura autômata, o cliente percebe que tudo é um processo mecânico e que o funcionário não está pensando no que faz nem tampouco está interessado na sua demanda individual. Quando se “peca” por automatismo, a individualidade do cliente é relegada a segundo plano.

Ressaltamos que um padrão de operação é importante, mas deve-se ter cuidado para evitar a robotização do funcionário e a absoluta mecanização do processo. Pode-se observar tal “pecado” quando alguém entra em determinada cadeia de fast-food e, ao escolher a sua refeição dentro de um menu de alternativas, um(a) atendente, já na fila de espera do caixa para confirmar o pedido e fazer o pagamento, lhe oferece um sorriso, porém o cliente fica com a clara impressão de esse sorriso ser mecânico. Em outras palavras, esse(a) moço(a) tende a observar e cumprir rigorosamente o procedimento de anotação do pedido. Todavia, se esse pedido contemplar uma informação que fuja à rotina desse(a) moço(a), ele(a) aca-

ba se perdendo, pois não está se importando com a pessoa com quem fala e, principalmente, porque não foi “programado(a)” para atender a uma solicitação diferente da usual e rotineira.

**6º Pecado: O Livro de Regras.** Seguir o “livro de regras” significa colocar as normas da organização acima da satisfação e do bom atendimento ao cliente, sem permitir ao funcionário a mínima liberdade para abrir exceções ou usar o bom senso.

Em certas cadeias de hotéis, é normal se ter estabelecido que o horário de check-in é a partir das 15 horas do dia da chegada do hóspede, e o horário de check-out, até o meio-dia da data de sua saída. Ainda que o hotel apresente disponibilidade de apartamentos, não são autorizadas as entradas antes (early check-in) ou saídas posteriores (latecheckout) ao horário estabelecido, pois isso vai contra as normas estabelecidas. Ocorre que os hóspedes vindos de vôos intercontinentais tendem a chegar cedo nos hotéis de sua cidade-destino, porque normalmente esses vôos são noturnos, e, pelo mesmo motivo, tendem a sair a partir do meio da tarde.

**7º Pecado: O Passeio.** Fazer que um cliente, na tentativa de obter dada informação, “passeie” pela empresa, em sucessivas transferências de responsabilidades: é este o sétimo pecado. Fato comum de ocorrer é um cliente desejar fazer alguma reclamação sobre determinado serviço ou obter algum tipo de consulta, e não conseguir falar com a pessoa certa: quem o atende, sob o argumento de que o assunto não é da sua alçada, transfere seu caso para a “pessoa competente” e esta, por sua vez, usa a mesma explicação para passá-lo adiante. Quando isso ocorre e ninguém assume as devidas responsabilidades, o cliente acaba por ir de um lugar a outro sem ter suas demandas atendidas.

Por exemplo, ao desejar cancelar um cartão de crédito ou a assinatura de televisão a cabo, um cliente no primeiro momento fala a respeito de sua demanda com um atendente do telemarketing, a primeira pessoa que encontra. Ela informa que o responsável pelo cancelamento é a supervisão. No contato com a supervisão, que o atende até gentil e polidamente, ele descobre que deve tratar do problema de cancelamento com o departamento de cancelamento de contratos. Ou seja, o cliente fica sendo “empurrado” de um lado para outro, sem ter o seu problema resolvido.

Na maioria das vezes, as operações dos serviços não têm scripts previamente estabelecidos e definidos. Cabe ao administrador dos serviços e ao responsável por eles orientar, treinar e conscientizar seus funcionários, a fim de que não sejam pecadores e proporcionem um atendimento realmente satisfatório às demandas dos clientes.

## 12.10 RESUMO

O serviço é definido como atividade, benefício ou indenização, acompanhados, em maior ou menor escala, de aspectos tangíveis, que podem ser vendidos ou cedidos gratuitamente a um dado mercado.

No Brasil, o setor representava, em 2001, 52% do Produto Nacional Bruto e a tendência dessa participação é somente aumentar.

Entre as várias características dos serviços, temos: a simultaneidade da produção com o consumo, o que resulta na impossibilidade de estocagem dos serviços; e a nomenclatura, que varia de um tipo de serviço para outro.

Os critérios de classificação dos serviços são vários e não são mutuamente excludentes. Os mais comumente utilizados são a durabilidade do serviço; para quem ele se destina e qual é a decisão de compra do cliente; e o grau de interação necessário entre cliente e prestador de serviço.

A intangibilidade por si só não diferencia produto de serviços, pois em ambos sempre existirão os aspectos palpáveis e não-palpáveis.

Podemos distinguir três estratégias distintas de competitividade em serviços: diferenciação, liderança global em custos e focalização.

Em relação à capacidade instalada, cabe à empresa optar entre duas estratégias básicas distintas: capacidade de antecipação à demanda e capacidade de acompanhamento da demanda. Nesse caso, é estabelecida uma programação de incremento ou redução da capacidade de modo a garantir que a demanda seja sempre maior ou igual à capacidade instalada.

Um fator que tem forte influência na formulação de estratégias é a qualidade, e como a empresa quer que ela seja percebida pelo seu cliente / consumidor. Vale lembrar que o ideal é sempre a companhia ser vista como especial por esse cliente (segundo a classificação por decisão de compra).

Após ter estudado, por meio de pesquisas, os motivos que provocam a insatisfação de um cliente em relação a uma empresa prestadora de serviços, Karl Albrecht identificou sete categorias distintas de fatores que levam a essa insatisfação, a quais ele denominou Os Sete Pecados em Serviços.

## 12.11 TERMOS E CONCEITOS IMPORTANTES

Serviços	Focalização
Classificação de serviços	Capacidade instalada
Ambiente	Equilíbrio
Durabilidade	Oferta
Percibilidade	Demanda
Simultaneidade	Hora da verdade
Embalagem	Pecado em serviços
Liderança em custo	Qualidade em serviços

## 12.12 QUESTÕES

- 1 Pense em algum / qualquer tipo de produto que não tenha, ainda que de forma muita pequena, algum aspecto intangível associado a ele.

- 2 Como podemos, com a moderna tecnologia, classificar o serviço de uma empresa que desenvolve softwares? Por quê?
- 3 Pense em qual seria a melhor estratégia genérica para as seguintes empresas de serviços, justificando sua resposta:
  - laboratório de revelações fotográficas;
  - companhia de seguros;
  - locadora de automóveis;
  - restaurante no litoral;
  - hospital e maternidade.
- 4 Qual deve ser a política de um bar, com relação a filas em fins de semana?
- 5 Explícite, por meio de um exemplo prático, quais são as cinco falhas em serviços, segundo o modelo dos 5 Gaps, e o que deve ser feito para evitá-los.
- 6 Como evitar que um passageiro que teve sua bagagem desaparecida, ou não-localizada após um determinado voo, não passeie por diversos setores do aeroporto, conversando com várias pessoas, até que tenha sua bagagem localizada?

## 12.13 CASO

A empresa Amy's Ice Cream, fundada no Texas, tem-se expandido muito para outras cidades do estado. O "serviço" é o que a diferencia de seus concorrentes.

De acordo com a fundadora da empresa, Amy Miller, trabalhar em uma sorveteria era uma ocupação agradável que atraía bons profissionais, que poderiam ter ganhos melhores se estivessem trabalhando em outras empresas. No início, estudantes e artistas eram contratados como garçons, pois estes teriam de gostar do que estavam fazendo e o fariam de modo alegre, a fim de contagiar, brincar e interagir com os clientes enquanto atendiam seus pedidos. Desse modo se conseguia e ainda se consegue seduzir os clientes, e uma vez seduzidos, eles voltavam e voltam continuamente para ver o "espetáculo".

Originalmente, para trabalhar na empresa, o candidato preenchia um formulário comum, tradicional, até que um dia houve falta de formulários, e com receio da reação de um candidato, o gerente lhe entregou um saco de papel branco – a única superfície disponível para que fosse escrito algo. Ao comentar com a fundadora essa história, ficou o "saco branco" adotado como formulário oficial de candidatos a emprego na Amy's. Quem lá é admitido, passa por um treinamento composto de duas fases: a primeira é a do procedimento para servir sorvetes e a segunda os ensina a realizar o atendimento no balcão, o que inclui diferenciar o cliente que aprecia a brincadeira/interação com ele, daquele que quer ser deixado em paz. A remuneração é baixa, quando comparada a outras empresas do setor. O teto é de US\$ 30 mil por ano para todos, incluindo a própria Amy. Sua margem de

lucro de operação é de aproximadamente 3%. A grande maioria dos trabalhadores recebe salário mínimo e trabalha por meio período, não recebendo benefícios adicionais. Como, então, a Amy´s tem mão-de-obra de alta qualidade que se traduz em cliente satisfeitos?

O “único” uniforme de um empregado é um avental cuja idéia é projetar uma impressão de continuidade atrás do balcão. Um chapéu também é obrigatório, mas os empregados podem escolher o chapéu que melhor lhes convier. Além disso, o colaborador pode usar, dentro dos limites óbvios, qualquer roupa que lhe apeteça. Todos são multifuncionais nas lojas, havendo um sentimento forte de grupo e de camaradagem. Em suma, pode-se afirmar que trabalhar para a Amy´s é um “estilo de vida”, em que o dinheiro não é o mais importante e as pessoas não querem um “emprego de verdade” no qual teriam de trabalhar de uniforme, sob um conjunto rígido de normas e padrões de procedimento, por tantas horas e não se divertir tanto como se divertem.

Quanto às lojas, a decoração e o ambiente são adaptados à região onde estão inseridas. Por vezes, a loja atua como centro de exposição de obras de algum artista da comunidade local.

**Fonte:** Adaptado de FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. Administração de serviços. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000. Original preparado por Bridgett Gagne, Sandhya Shardnand e Laura Urquidi sob a supervisão do Professor James A. Fitzsimmons.

Responda:

- 1 Qual a cultura organizacional da Amy´s? No que ela afeta sua estratégia?
- 2 Qual o grande fator de sucesso da estratégia da Amy´s?
- 3 Como a Amy´s lida ou deve lidar quando há filas de espera?
- 4 Como a Amy´s observa as expectativas do cliente (modelo dos Gaps)?

## 12.14 ELABORANDO UM PROJETO

Agora que você já conhece a teoria básica da estratégia para serviços, elabore uma estratégia que deveria ser adotada para um serviço de lavanderia a seco, que já está implementado nas grandes cidades e deseja expandir sua rede para uma cidade média do Interior que, segundo estudos realizados, teria demanda de aproximadamente 7.500 peças por mês para esse tipo de serviço.

Além de definir qual a melhor estratégia a ser adotada, estabeleça qual seria a estrutura (capacidade instalada em termos de máquinas, layout interno e recursos humanos) para atender à demanda dessa lavanderia.

## BIBLIOGRAFIA



- A EXPLOSÃO dos serviços. *Veja*, São Paulo, ano 20, n. 29, ed. 1.444, 15 maio 1996.
- ALBRECHT, K. *Revolução nos serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar seus clientes*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1992.
- AMERICAN Marketing Association. *A glossary of marketing terms*. Compilado do comitê de definições da AMA. Chicago: Ralph Alexander, 1960.
- ARANTES, C. A. et al. *Administração mercadológica: princípios e métodos*. Rio de Janeiro: FGV, 1974.
- A RODA global. *Veja*, São Paulo, ano 20, n. 14, ed. 1.438, 3 abr. 1996.
- BORANOFF, S.; DONNELLY JR., J. *Selecting channels of distribution for services: handbook of modern marketing*. McGraw-Hill, 1970.
- DAVIDOW, W. H.; UTALL, B. *Service companies: focus or falter*. *Harvard Business Review*. Boston, v. 67, n. 4, July/Aug. 1989.
- DIAS, Sergio R. (Coord.). *Gestão de marketing*. São Paulo: Saraiva, 2003.
- FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. *Administração de serviços*. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- GIANESI, Irineu G. N.; CORREA, Henrique Luiz. *Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente*. São Paulo: Atlas, 1994.
- GRENFIELD, H. *Manpower and the growth of producer services*. In: AUBREY, W. *The marketing of professional services*. Berkshire: McGraw-Hill, 1972.
- HOFFMAN, K. D.; BATESON, J. E. G. *Princípios de marketing de serviços: conceitos, estratégias e casos*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- JUDD, R. C. *Case for defining services*. *Journal of Marketing*. Chicago, v. 28, n. 1, Jan. 1964.
- KOTLER, P. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- KUSNETZ, S. *Modern economic growth*. [S.l.]: Yale University, 1969.
- LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. *Serviços: marketing e gestão*. São Paulo: Saraiva, 2001.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. *A conceptual model of service quality and its implications for future research*. *Journal of Marketing*. Chicago, v. 49, n. 3, p. 41-50, Fall 1985.
- PORTER, M. E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitor*. New York: Free Press, 1980.
- RATHMELL, J. *Marketing in the service sector*. Cambridge: Massachussets Wintrop Inc., 1974.
- SERSON, F. M. *Serviços: conceitos e características*. *Mercado Global*, ano XXIX, n. 110, p. 50, 2º trim. 2002.
- \_\_\_\_\_. *Hotelaria: a busca da excelência*. 2. ed. São Paulo: Cobra Editora e Marketing, 2000.
- A explosão dos serviços*. *Veja*, São Paulo, ano 20, n. 29, ed. 1.444, 15 maio 1996.
- SHOSTACK, G. L. *Breaking free from product marketing*. *Journal of Marketing*, Chicago, v. 41, n. 2, p. 77, Apr. 1977.



# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

FRANCISCO ROJO

## VISÃO GERAL DO CAPÍTULO



Neste capítulo apresentamos informações sobre as pequenas e médias empresas no mercado brasileiro. Ressaltamos também sua importância no ambiente econômico e as principais dificuldades que devem ser superadas para que essas empresas possam conseguir melhores resultados no longo prazo.

Um dos principais problemas que encontramos entre essas empresas, e que é determinante da curta existência de muitas delas, é a falta de planejamento e conhecimento do mercado e do negócio.

Para contribuirmos com o pensamento estratégico dessas empresas, mostramos os conceitos de planejamento, particularmente de marketing. Serão apontadas as etapas de um plano de marketing com considerações sobre o que a empresa deve fazer, buscando sempre mostrar alguma alternativa que estimule o ato de pensar e planejar com os recursos disponíveis em empresas com esse perfil.

## OBJETIVOS DO CAPÍTULO



- 1 Analisar o cenário das pequenas e médias empresas no mercado brasileiro.
- 2 Identificar as principais características e dificuldades enfrentadas por essas empresas.
- 3 Ressaltar a importância do planejamento estratégico.
- 4 Apresentar as etapas de um plano de marketing.
- 5 Oferecer conhecimento para que as pequenas e médias empresas possam elaborar um plano de marketing dimensionado para suas necessidades e características.

## 13.1 INTRODUÇÃO

As pequenas e médias empresas desempenham um importante papel no ambiente econômico brasileiro. Em grande número, são empresas que geram muitos empregos e contribuem para o desenvolvimento do País. Com a crescente competitividade, concentração de negócios em grandes organizações, juros ainda elevados e vendas retraídas, as pequenas e médias empresas enfrentam dificuldades naturais para o seu crescimento e até para a sua sobrevivência.

Analisando as informações sobre o papel das pequenas e médias empresas em nosso país e procurando conhecer mais profundamente as dificuldades enfrentadas por esses empresários, consideramos que o planejamento e o pensamento estratégico são elementos fundamentais para um melhor posicionamento e maior probabilidade de sucesso no longo prazo.

Muitos partem da premissa de que as ferramentas necessárias para a elaboração de um planejamento são de custo elevado e, conseqüentemente, inacessíveis para esse porte de empresa. Dessa forma, acabam trabalhando com foco no dia-a-dia sem analisar de forma mais abrangente o seu negócio e os caminhos que poderão levar a um melhor desempenho.

Procurando contribuir com o desenvolvimento dessas empresas, apresentamos neste capítulo elementos para elaboração de um planejamento e uma reflexão estratégica com um enfoque de simplicidade, perfeitamente possível para qualquer porte de empresa e tipo de atividade.

## 13.2 AS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS NO BRASIL

Antes de abordarmos as considerações e os caminhos que podem ser adotados por empresas de pequeno e médio portes, visando um planejamento estratégico, vamos conhecer melhor as características e os principais problemas enfrentados por essas empresas em nosso mercado. Para isso, tomamos como base várias publicações e pesquisas elaboradas pelo Sebrae.<sup>1</sup>

### 13.2.1 O CONCEITO

No Quadro 13.1, na página seguinte, apresentamos os critérios de número de funcionários, utilizados para classificação do porte das empresas.

### 13.2.2 A IMPORTÂNCIA DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS NO MERCADO BRASILEIRO

O mercado brasileiro é composto por aproximadamente 5,6 milhões de empresas, das quais cerca de 5,55 milhões são micro e pequenas empresas, que ocupam

<sup>1</sup> SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. As fontes consultadas estão relacionadas ao longo deste capítulo. Procurando propiciar uma visão abrangente das principais características dessas empresas em nosso mercado, foi elaborada uma análise geral das informações publicadas. Para aprofundamento dos resultados quantitativos e específicos, sugerimos a leitura das pesquisas citadas.

Quadro 13.1 TIPOS DE EMPRESAS E NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS CONFORME O PORTE		
TIPOS	SEGMENTOS DE ATUAÇÃO	
	INDÚSTRIA	COMÉRCIO E SERVIÇOS
Microempresas	Até 19	Até 9
Pequenas empresas	De 20 a 99	De 10 a 49
Médias empresas	De 100 a 499	De 50 a 99
Grandes empresas	Acima de 499	Acima de 99

Fonte: SEBRAE. Cadastro central de empresas do IBGE. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>.

mais de 50% da mão-de-obra no Brasil. Talvez esteja aí um dos segredos para que o nosso país consiga se adaptar com tanta flexibilidade e sobreviver aos problemas econômicos nacionais e mundiais. A maior parte dessas empresas atua no comércio ou serviços. Nesse total, estamos considerando apenas as empresas formais.

O Brasil está entre os dez países com maior número de empreendedores do mundo e o número de novas empresas cresceu muito nos últimos anos. Essas empresas desempenham um papel importante e também contribuem com as exportações do nosso país. O Quadro 13.2 mostra uma consideração geral sobre as proporções entre número de empresas e a participação nas exportações.

Quadro 13.2 PARTICIPAÇÃO NAS EXPORTAÇÕES POR PORTE DA EMPRESA <sup>2</sup>		
EMPRESAS	NÚMERO DE EMPRESAS	% DAS EXPORTAÇÕES
Micro e pequenas	70%	10%
Médias	20%	20%
Grandes	10%	70%

### 13.2.3 AS CARACTERÍSTICAS DOS PEQUENOS E MÉDIOS EMPRESÁRIOS

Antes de abrir o seu negócio, muitos dos pequenos e médios empresários trabalhavam em empresas privadas ou como autônomos. Também é comum encontramos donas de casa que resolveram iniciar o seu próprio negócio.

As principais motivações para abertura de um negócio próprio são:

- falta de emprego;
- desejo de ter o próprio negócio e busca de independência;

<sup>2</sup> Adaptação e generalização feita pelo autor com base nas seguintes fontes: SECEX/MDIC, RAIS/MTE (1993, 1997, 1998, 1999 e 2000 [Preliminar]) e Cadastro do IBGE.

- identificação de uma oportunidade considerada boa;
- complementação da renda familiar e melhora de vida;
- experiência anterior na área.

Com os recursos obtidos em bancos, com amigos, parentes, ou lançando mão de suas próprias reservas, o empreendedor inicia seu negócio.

Mais de 80% desses empreendedores contam apenas com uma formação escolar no Curso de Ensino Fundamental e Médio e, geralmente, com pouca experiência na área. Para conhecer melhor o negócio escolhido, buscam informações em fontes como:

- pessoas do ramo;
- pesquisa própria;
- amigos/parentes;
- mídia;
- cursos e palestras;
- contador;
- associações de classe;
- livros, manuais e apostilas.

### 13.2.4 AS PRINCIPAIS DIFICULDADES

Entre os pequenos e médios empresários é muito alta a proporção daqueles que não tinham experiência no ramo antes de iniciar o seu próprio negócio. Apesar disso, muitos investem todas as suas reservas e passam a ter a empresa como sua única fonte de renda.

Por falta de experiência e controle, muitos pequenos empresários misturam as suas contas pessoais com as da empresa. Nem sempre os resultados são positivos: mais da metade dessas empresas opera com prejuízo ou sem lucro e normalmente isso acaba comprometendo toda a situação financeira da família.<sup>3</sup>

As principais dificuldades tipicamente enfrentadas pelas pequenas empresas são:<sup>4</sup>

- falta de clientes e queda de vendas;
- concorrência muito grande;
- falta de capital próprio e problemas de caixa;

<sup>3</sup> SEBRAE-SP. O financiamento das micro e pequenas empresas do Estado de São Paulo, abr. 2004.

<sup>4</sup> SEBRAE-SP. A inadimplência nas MPEs paulistas em 2002, jul. 2002.

- baixo lucro;
- inadimplência.

Os instrumentos para controles de custos nas micro e pequenas empresas são, muitas vezes, insuficientes ou até mesmo inexistentes. A consequência é que a maior parte dos dirigentes dessas empresas não conhece a composição de custos de seus produtos ou serviços.<sup>5</sup>

Assim, aproximadamente 30% das novas empresas encerram suas atividades no primeiro ano e cerca de 60% estão fechadas após cinco anos. Com o trabalho que vem sendo realizado por órgãos como o Sebrae em todo o Brasil e apesar da situação econômica difícil, observa-se melhora nos percentuais de sobrevivência dessas empresas nos últimos anos.<sup>6</sup> Quando o negócio não dá certo, o sentimento resultante é de tristeza e frustração e muitos voltam a procurar emprego ou a trabalhar como autônomos.

### 13.2.5 O QUE PODE SER ÚTIL PARA AUXILIAR NO NEGÓCIO

Analisando os resultados de várias fontes de pesquisas realizadas com empreendedores nesses segmentos de empresas, verificou-se que alguns fatores podem contribuir para a redução dos riscos, segundo a opinião dos próprios empresários.<sup>7</sup> Alguns desses fatores não são controláveis, mas precisam ser profundamente analisados e conhecidos pelo empresário, como:

- aspectos econômicos;
- tributos;
- disponibilidade de crédito.

Os próprios empresários destacam como principais causas de dificuldades outros aspectos que podem ser controláveis ou pelo menos mais previsíveis, e que seriam extremamente úteis na condução da empresa, como:

- planejamento prévio;
- melhor organização e gestão operacional em finanças e marketing;
- contínuo aprimoramento dos produtos e serviços;
- experiência anterior como empresário e no ramo;
- dedicação exclusiva ao negócio.

<sup>5</sup> SEBRAE-SP. A gestão de custos nas MPEs paulistas: um estudo exploratório, abr. 2002.

<sup>6</sup> SEBRAE-SP. Sobrevivência e mortalidade das empresas paulistas de 1 a 5 anos, dez. 2003.

<sup>7</sup> SEBRAE-SP. Características dos empreendedores formais e informais do Estado de São Paulo, nov. 2003.

### 13.3 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORIENTADO PARA O MERCADO

Com base no que foi exposto no tópico anterior, verificamos que as empresas de menor porte são muito importantes para a economia nacional. No entanto, muitas passam por problemas decorrentes de aspectos externos, mas também, e principalmente, por falta de conhecimento e planejamento prévio, conforme destacado pelos próprios empresários. Com base nisso e visando contribuir com o fortalecimento dessas empresas, vamos abordar o tema planejamento, procurando apresentar uma perspectiva acessível e viável para as pequenas e médias empresas.

#### 13.3.1 A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico está baseado em uma postura de pensar antes de fazer, o que permite melhor percepção dos possíveis movimentos do mercado e das alternativas de desenvolvimento da empresa. É com base nesse raciocínio que o empreendedor vai efetivamente dar forma para a sua empresa, avaliando os cenários e se preparando para agir em cada um deles.

O pensamento estratégico diminui a possibilidade de a empresa ser surpreendida com um cenário econômico adverso, já que o empreendedor pensou anteriormente sobre o que fazer nesse caso e deve ter se preparado para isso.

O primeiro passo para o planejamento estratégico é a definição da missão da empresa, considerando os objetivos globais e linhas gerais para as futuras ações gerenciais.

O planejamento estratégico é como um barco a vela, que parte de um determinado porto e tem um plano de navegação que o leva a seu destino. Sem isso, estaria perdido, sem saber exatamente aonde quer chegar e sujeito a ser levado por qualquer vento para qualquer direção. Enfim, o primeiro passo é definir o que se quer.

A Figura 13.1, na página seguinte, ilustra o processo de planejamento estratégico.

#### OS GANHOS DA ESPECIALIZAÇÃO

##### Planejamento Traz Bons Resultados à Loja de Artigos para Corrida

Dizem os especialistas que, às vezes, para estar à frente da concorrência basta fazer o simples bem feito. Ou seja, preparar, passo a passo o novo negócio, aprender a ouvir o cliente e a não gastar cartucho em ações de marketing desnecessárias. Amigos desde os tempos da Faculdade de Educação Física, Raul Filho e Reinaldo Leite sonhavam em tocar o próprio negócio. A concretização do projeto aconteceu em 2003, quando eles inauguraram a Fast Runner, primeira loja especializada em artigos de corrida do País, no Bairro do Itaim Bibi, em São Paulo. O negócio seria mais um, entre tantos outros, se não tivesse sido muito bem preparado.

Como corredores habituais, Filho e Leite sentiram que esse seria um bom nicho de mercado a ser explorado, se o ponto-de-venda falasse a mesma linguagem dos atletas – profissionais ou de fins de semana – e se oferecesse, além dos produtos, uma gama de serviços. Como apenas com *feeling* não se faz negócio, eles procuraram uma consultoria de marketing esportivo para prospectar a proposta junto ao público-alvo. Com sinal verde da pesquisa, colocaram o projeto no papel e seguiram em busca do aval das grandes

(continua)

(continuação)

marcas de tênis. Em menos de três meses, a loja estava aberta, com mais de 500 itens entre calçados, roupas e acessórios.

Cartas na manga Segundo Leite, o investimento de 350.000 reais já foi recuperado. A Fast Runner registrou um faturamento mensal de 150.000 reais, nos primeiros seis meses de atividade.

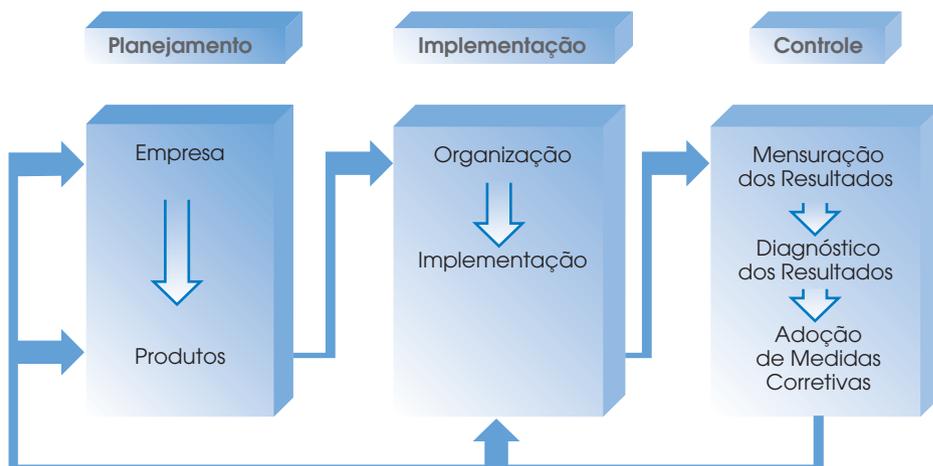
Na loja, o que seduz os consumidores, além da diversidade de produtos, é a consultoria especializada na escolha dos equipamentos. A equipe de vendas é formada por corredores, que entendem do esporte e estão aptos a realizar teste dos tênis em uma esteira de alta tecnologia. A estratégia, de acordo com Leite, faz que, de cada dez clientes que se exercitam na esteira, nove comprem. “Conforme o tipo da pisada, o vendedor pode indicar o melhor modelo de calçado, o que garante maior proteção contra lesões”, diz ele. Serviço especial também é oferecido pelo site, que recebeu a visita de cerca de 9.000 internautas já nos dois primeiros meses no ar. “Esse é um canal fantástico para a comunicação com nosso público-alvo”, afirma Leite. “Nesse nicho de mercado, o relacionamento estreito com o consumidor é essencial.”

É por isso que a empresa traçou sua estratégia de marketing em cima dos eventos e dos pontos de concentração de atletas. Para apresentar a loja foram enviadas 20.000 malas diretas e distribuídos 20.000 panfletos. “Em todos os eventos que envolvem corrida nós estamos presentes, seja correndo, seja no gargarejo panfletando”, afirma Leite.

Embora a Fast Runner ainda seja um negócio novo, a dupla planeja abrir, em agosto, uma filial no Rio de Janeiro. A proposta é crescer com base na filosofia de que, para ganhar mercado, é preciso fazer uma coisa de cada vez. “É necessário saber como ser criativo para poder dar sempre um passo à frente e não para o lado”, diz Leite.

Fonte: Artigo publicado na Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios. Empreendedores. Globo, Edição Especial n. 2, p. 68-69.

FIGURA 13.1 PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.



Fonte: Adaptado de KOTLER, P. Administração de marketing. São Paulo: Prentice-Hall, 2000. p. 87.

### 13.3.2 A ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

Parece comum que alguns empresários ainda orientem seu negócio com base em um produto ou serviço que eles acreditem que possa ser bem-sucedido, simplesmente por considerar que os consumidores darão preferência a seu produto/serviço, porque oferece qualidade e desempenho superiores ou tenham características inovadoras.<sup>8</sup>

Alguns parecem acreditar, ainda, que nasceram ou têm um bom perfil para vendas e assim conseguirão empreender um esforço agressivo de vendas e promoção e serão capazes de convencer os consumidores a comprarem os seus produtos ou serviços.

Algumas posturas traduzem uma percepção “míope” sobre como o mercado funciona, esquecendo que estamos diante de consumidores cada vez mais esclarecidos e exigentes. Theodore Levitt analisa muito bem esse tipo de postura e ressalta a importância da orientação para o marketing como meio para obtenção de resultados pela satisfação do consumidor:

A venda está voltada para as necessidades do vendedor, o marketing, para as necessidades do comprador. A venda preocupa-se com a necessidade do vendedor de converter seu produto em dinheiro; o marketing, com a idéia de satisfazer as necessidades do cliente por meio do produto e de todo um conjunto de coisas associado a sua criação, entrega e consumo final.<sup>9</sup>

É claro que sempre haverá necessidade de algum esforço de vendas, mas o objetivo do marketing é conhecer e compreender tão bem o cliente que o produto ou serviço se adapte a ele e se venda por si só. O ideal é que o marketing deixe o cliente no ponto para comprar, bastando então apenas disponibilizar o produto ou serviço.<sup>10</sup>

### 13.3.3 OFERECER VALOR AO CLIENTE

Um empreendedor ou profissional de marketing precisa tentar compreender as necessidades do mercado-alvo, seus desejos e suas demandas e trabalhar para satisfazê-las, tendo como consequência o lucro.

O consumidor procura satisfazer suas necessidades e desejos com produtos ou serviços que propiciem bons benefícios em relação ao custo. Temos, portanto, o conceito de valor:

$$\text{Valor} = \frac{\text{Benefícios}}{\text{Custos}} = \frac{\text{Benefícios funcionais e emocionais}}{\text{Custos monetários, tempo, energia, psicológicos}}$$

<sup>8</sup> Recomendamos a leitura dos conceitos de empresas orientadas para o produto, vendas e marketing em KOTLER, 2000, p. 39-40.

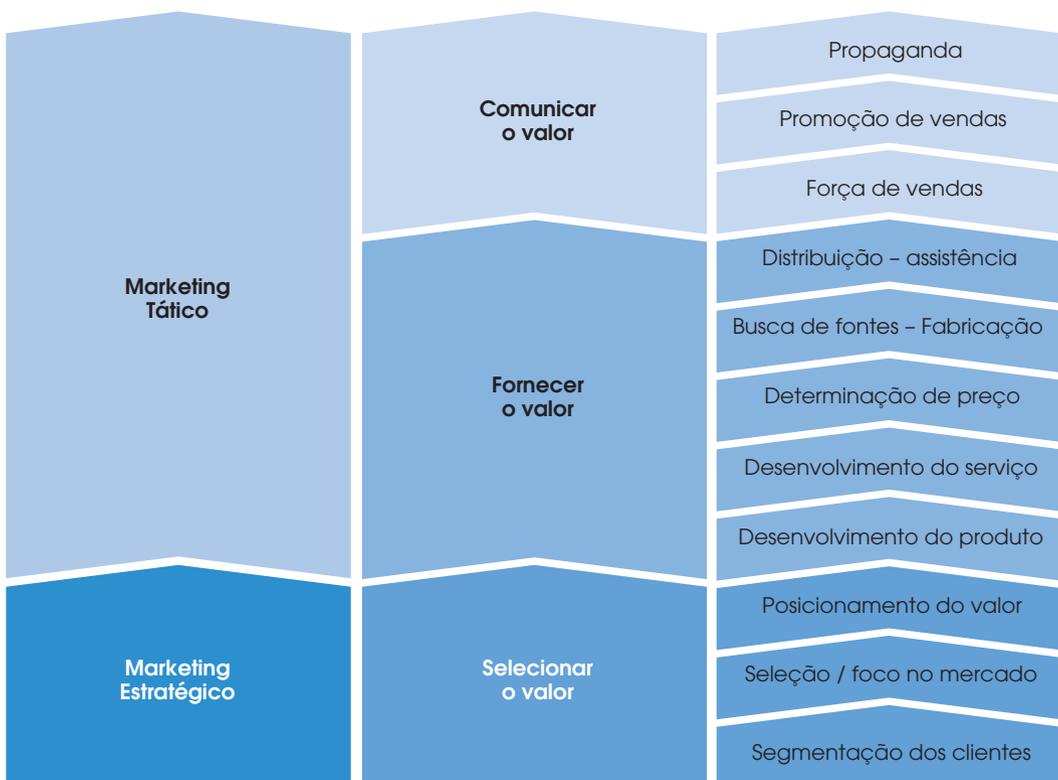
<sup>9</sup> LEVITT, T. Marketing myopia. In: KOTLER, P. Administração de marketing. São Paulo: Prentice-Hall, 2000, p. 25.

<sup>10</sup> Baseado em DRUCKER, P. Management: tasks, responsibilities, practices. New York: Harper & Row, 1973, p. 64-65.

Quanto maior for o valor percebido pelo cliente, maior tenderá a ser sua predisposição para adquirir o produto ou serviço.

É pouco provável que uma empresa consiga satisfazer todos os clientes ao mesmo tempo. É natural que nem todos gostem do mesmo produto. Sendo assim, o primeiro passo para os profissionais de marketing que querem criar e oferecer valor a seus clientes é a segmentação de mercado. Esse é um ponto fundamental que deve ser bem trabalhado pelas pequenas e médias empresas, ou seja, observar e conhecer diferenças de comportamento dos consumidores e buscar necessidades que nem sempre podem ser satisfeitas pelas grandes empresas e diferenciar seus produtos ou serviços. A Figura 13.2 mostra a seqüência de criação e entrega de valor.

FIGURA 13.2 SEQÜÊNCIA DE CRIAÇÃO E ENTREGA DE VALOR.



Fonte: Adaptado de LANNING, M. J.; MICHAELS, E. G. A business is a value delivery system. McKinsey internal report, v. 41, jun. 1988.

## 13.4 O PLANO DE MARKETING

O plano de marketing deve ser fundamentalmente estratégico e sua elaboração é uma contribuição valiosa para o posicionamento de uma empresa orientada para o

mercado. O seu uso é tipicamente interno e deve estabelecer os objetivos que a empresa deve atingir e os caminhos para alcançá-los. Por menor que seja a empresa, consideramos que o empresário deve dedicar uma parte de seu tempo refletindo sobre o que fazer com base na estrutura e ordenação de um plano de marketing.

O plano de marketing pode ter tamanhos completamente diferentes conforme o porte da empresa, mas ser igualmente útil e bem-elaborado com os recursos disponíveis. Para uma pequena empresa, duas ou três páginas podem ser suficientes para traduzirem os seus objetivos e a estratégia. Já uma grande empresa poderá necessitar de muitas páginas para o detalhamento do plano.

O comum a todos os bons planos de marketing é que eles identificam e analisam as condições de mercado básicas que afetam o setor em que a empresa atua, focalizam claramente seus esforços em prioridades que agregam valor à companhia e fornecem detalhes suficientes para poderem ser implementados e avaliados. O processo de redação do plano e a qualidade das informações que ele contém são mais importantes do que o formato utilizado. Um bom plano de marketing também é:<sup>11</sup>

- bem organizado;
- claro;
- completo, conforme as necessidades da empresa;
- coerente;
- honesto;
- racional;
- persuasivo;
- atual.

O plano deve guiar as atividades da empresa de maneira coerente e deve ser revisto com regularidade. Deve ser utilizado freqüentemente para direcionar o dia-a-dia das atividades de marketing. É muito importante que o plano seja verificado sempre.

A Figura 13.3, na página seguinte, indica as etapas de um plano de marketing típico e uma reflexão simplificada para orientar o pensamento estratégico, particularmente considerando as pequenas e médias empresas.

Nos tópicos seguintes abordaremos os pontos principais característicos de cada etapa de um plano de marketing.

### 13.4.1 SUMÁRIO EXECUTIVO

O sumário executivo deve conter uma breve visão dos principais pontos abordados no plano de marketing.

<sup>11</sup> Baseado em JONES, V. Plano de marketing. In: DIAS, Sergio Roberto (Org.). Gestão de marketing. São Paulo: Saraiva, 2003. p. 475-494.

**FIGURA 13.3** ETAPAS DE UM PLANO DE MARKETING TÍPICO E UMA REFLEXÃO PARA UMA VISÃO SIMPLIFICADA.



Fonte: Adaptado de LANNING, M. J.; MICHAELS, E. G. A business is a value delivery system. McKinsey internal report, v. 41, jun. 1988.

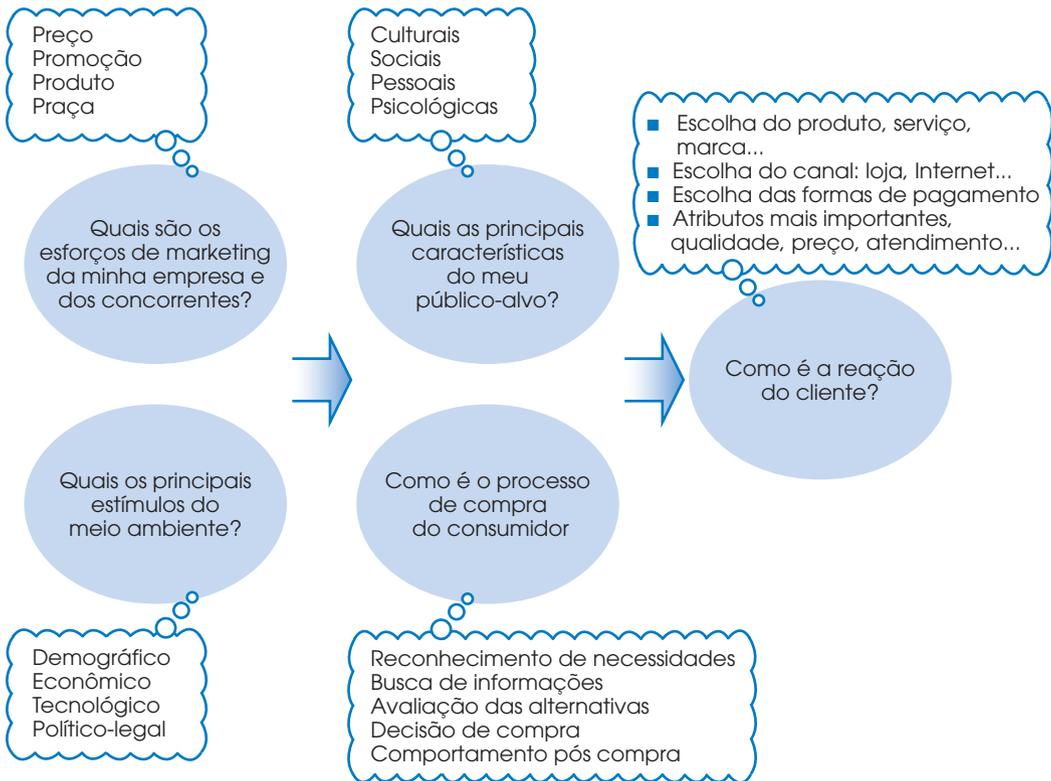
### 13.4.2 SITUAÇÃO ATUAL DE MARKETING

Nesse tópico, os dirigentes da empresa devem procurar entender o que está acontecendo no ambiente no qual a empresa está competindo. Observar e analisar informações relevantes sobre:

- vendas, custos e lucros da empresa;
- concorrentes;
- tamanho do mercado e tendências;
- comportamento do consumidor;
- ambiente econômico, social, cultural e tecnológico;
- esforço de marketing da empresa;
- esforço de marketing da concorrência.

Para qualquer tamanho de empresa, dispendo de maior ou menor volume de informações, cabe uma reflexão sobre as principais variáveis de mercado que influenciam o comportamento do consumidor. A Figura 13.4 ilustra e contribui para que o dirigente pense sobre esse processo.

**FIGURA 13.4** O AMBIENTE DE MARKETING E O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR.

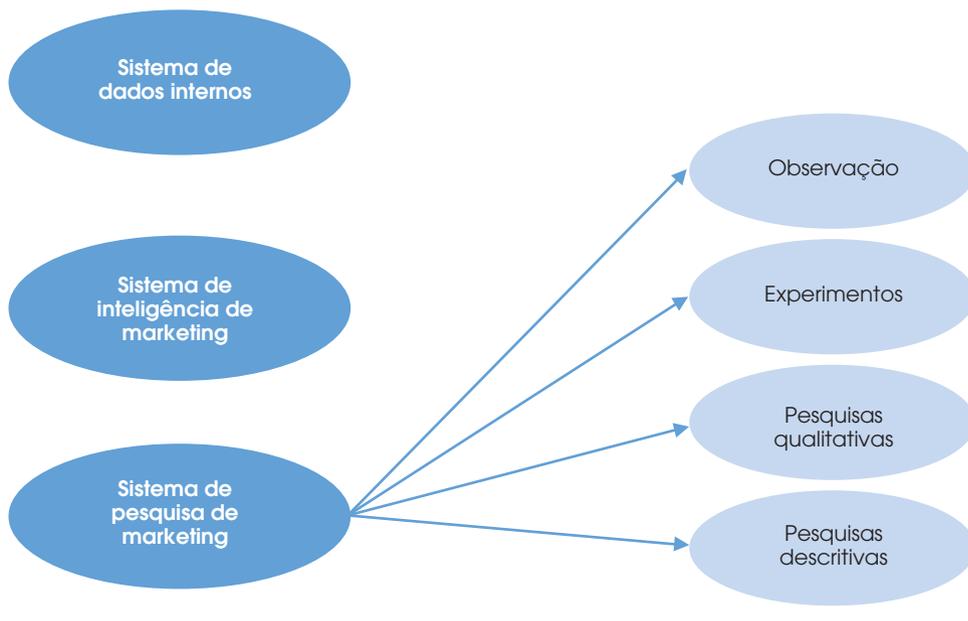


Fonte: Adaptado de BRETZKE, M. Comportamento do cliente. In: DIAS, Sergio R. (Coord.). Gestão de marketing. São Paulo: Saraiva, 2003. p. 50.

Para o entendimento da situação atual de marketing, é fundamental que a empresa tenha, pelo menos, uma estrutura mínima de um sistema de informações de marketing. Como vimos anteriormente, muitas micro e pequenas empresas não possuem controles fundamentais de resultados de vendas e custos e, portanto, desconhecem até se estão ganhando ou perdendo dinheiro com a atividade. O resultado dessa falta de controle pode ser fatal para o negócio. A finalidade de um sistema de informações de marketing é coletar, selecionar, analisar e distribuir informações de marketing que sejam necessárias, oportunas e precisas para os tomadores de decisões em marketing. Os ingredientes básicos de um sistema de informações de marketing são apresentados na Figura 13.5:<sup>12</sup>

<sup>12</sup> Para aprofundamento do tema, recomendamos a leitura de PARENTE, J. G. O sistema de informação de marketing e a pesquisa de marketing. In: DIAS, Sergio Roberto (Org.). Gestão de marketing. São Paulo: Saraiva, 2003. p. 361-394.

FIGURA 13.5 COMPONENTES DO SISTEMA DE INFORMAÇÕES DE MARKETING.



Embora a necessidade e a complexidade das informações possam variar conforme o porte e o mercado de atuação da empresa, queremos ressaltar que, por menor que seja o negócio, o dirigente deve buscar informações para fundamentar e orientar suas decisões. Vimos, anteriormente, que a falta de conhecimento do ramo de atuação é um fator determinante para o fracasso de muitas empresas que acabam desaparecendo em pouco tempo. Alguns empresários poderão até considerar isso como característico de empresas de maior porte. No entanto, os componentes do sistema de informações de marketing podem ser perfeitamente acessíveis e dimensionados para qualquer porte de empresa.

O **sistema de dados internos** pode ser estruturado de forma simples para acompanhamento de vendas, pedidos, estoques, margens, preços, lucro etc. e representa o monitoramento do desempenho da empresa. É crescente o percentual de empresas informatizadas (inclusive microempresas), o que permite a utilização de softwares de gestão financeira, que podem ser obtidos a baixos custos. O mais importante é o hábito de gerenciar a empresa com base em informações concretas.

O **sistema de inteligência de marketing** consiste no acompanhamento de informações diárias sobre o ambiente de marketing, utilizando fontes como: Internet, jornais, revistas técnicas, fornecedores, clientes, distribuidores e até mesmo os concorrentes. A atenção voltada para esse tipo de conhecimento permite ao dirigente identificar melhor as oportunidades e ameaças para o seu negócio e estar preparado para enfrentá-las.

O **sistema de pesquisa de marketing** é um processo sistemático de coleta e análise de informações. Também pode ser utilizado por qualquer porte de empresa. Se por um lado algumas pesquisas têm custos elevados, particularmente em função dos objetivos estabelecidos, por outro, mesmo uma pequena empresa pode adotar uma postura de aprendizado e obter valiosas informações com métodos simples de pesquisa, como:

A **observação** como o nome já diz, consiste em observar os aspectos, tais como: o comportamento do consumidor, a loja ou o produto do concorrente e aprender com isso, buscando alternativas para aprimoramento do seu negócio.

O **experimento** é um tipo de pesquisa que busca identificar uma relação de causa e efeito entre a variável em estudo e os resultados obtidos. Embora existam técnicas específicas para melhor controle das variáveis, a forma mais comum de uso do experimento é a medida de resultados antes e depois da introdução de uma variável. Por exemplo, um lojista pode identificar e controlar o resultado de uma mudança em sua vitrine, ou de diferentes formas de promoções, e ao longo do tempo identificar que tipos de esforços mais contribuem para a melhoria de desempenho de seu negócio.

As **pesquisas qualitativas** são representadas principalmente pelas: a) discussões em grupo, ou seja, reuniões com clientes que respondem a perguntas feitas pelo entrevistador conforme roteiro preestabelecido; e b) entrevistas em profundidade, feitas individualmente com os clientes. Particularmente, as entrevistas em profundidade podem ser feitas por pequenos empresários com seus clientes a custos relativamente baixos.

As **pesquisas descritivas** consistem em levantamentos geralmente feitos com aplicação de questionários para conhecimento do perfil e hábitos dos consumidores e clientes. Vários métodos de levantamentos podem ser adotados, por exemplo, entrevistas pessoais em domicílios, normalmente com custos mais elevados, ou outras alternativas de menor custo, como: pesquisa na própria loja (quando se tratar de um varejista), por urna de sugestões, pelo telefone, via Internet e pelo Correio.

É fundamental ressaltar que, o rigor e a qualidade em todo o processo de elaboração de uma pesquisa são os requisitos que vão garantir a efetiva utilidade da informação. Apesar de podermos realizar pesquisas com custo relativamente baixo, é preciso lembrar que uma informação errada pode ser pior do que não ter informação. Portanto, recomendamos muita atenção e rigor no uso das metodologias de pesquisa.

O sistema de informações de marketing é uma base fundamental para a análise da situação atual de marketing e para que a empresa se posicione em relação ao ambiente em que está inserida. A partir do conhecimento obtido, os dirigentes podem avaliar quais são as principais oportunidades e ameaças e os pontos fortes e fracos da empresa.

O ambiente de marketing tem se mostrado cada vez mais competitivo e o uso de informações ainda mais importante para o desenvolvimento das empresas de menor porte. Vários esforços têm sido feitos no sentido de fortalecer a união de pequenas empresas para enfrentar esse cenário de maior concorrência. O boxe a seguir ilustra essa tendência.

### PEQUENOS UNEM FORÇAS PARA CONSEGUIR COMPETIR

As centrais de negócios, a união de pequenos comerciantes, já deve responder por 10% das vendas totais do varejo brasileiro em 2004. Segundo o consultor Marcos Gouvêa, as centrais têm um forte peso na Europa, maior do que as franquias, diferentemente do que ocorre no Brasil. Na França, esse modelo de negócio já representa 20% do comércio total, movimentando 72 bilhões de euros por ano. Na Espanha, as centrais respondem por 26% de todo varejo, e no segmento de supermercados esse índice atinge 56%.

“No Brasil, especificamente, houve um avanço mais expressivo do modelo de franquias, que foi utilizado pelas varejistas como uma forma de ocupar o mercado”, afirma Gouvêa. No entanto, as centrais de negócio tendem, agora, a ganhar mais força, à medida que a concentração no mercado torna-se também cada vez maior.

Nas centrais, os pequenos comerciantes, que já atuam em um determinado ramo e possuem o ponto-de-venda, se unem para ganhar poder de barganha junto aos fornecedores e enfrentar as grandes cadeias. Na franquia, o movimento é inverso. O franqueado costuma ser alguém de fora, que não atuava antes no setor, e que busca uma marca para conseguir se estabelecer no ramo.

Nas centrais, embora também adotem uma mesma bandeira e a mesma identidade visual nas lojas, os associados possuem uma maior autonomia na gestão do seu negócio do que no sistema de franquia. “Como nas centrais os associados já eram operadores, eles conhecem o setor e têm experiência”, explica Gouvêa.

O sistema Farmais, por exemplo, nasceu no Rio de Janeiro, em 1994, com a união de quatro proprietários de farmácias. Hoje, a rede possui 615 farmácias, que, juntas, faturaram R\$ 540 milhões em 2003, 12,5% a mais do que em 2002. “Do total de associados, 80% são conversões de farmácias já existentes que aderiram ao sistema. Os outros 20%, no entanto, são formados por novos pontos”, afirma Paulo Shima, diretor-geral da rede de farmácias.

Juridicamente, explica o executivo, a Farmais é uma franquia e não uma central, embora, conceitualmente, se encaixe também no segundo modelo.

O número de pontos-de-venda da rede de farmácias manteve-se estável no ano passado. Algumas farmácias se convertem ao sistema, mas outras também se desligam. Segundo Shima, esse “giro” representa cerca de 5% a 8% do número total de associados.

Com a introdução dos remédios genéricos, que custam cerca de 40% menos do que os medicamentos com marca, as farmácias sentiram uma queda na receita no ano passado, explica Shima. Hoje, os genéricos já respondem por 6% das vendas. As farmácias estão investindo em cosméticos, que já representam 20% das vendas, e na diversificação do mix. A Farmais, por exemplo, lançou recentemente uma linha de fitoterápicos com sua marca própria, como fazem os supermercados com os alimentos.

Segundo Gouvêa, já existem hoje no país 188 centrais nos setores de supermercados, lojas de material de construção, móveis, autopeças, farmácias, papelarias e padarias, totalizando mais de 11 mil lojas. Nos últimos anos, acrescenta, esse modelo de negócio também vem recebendo um maior apoio dos fornecedores, que vêem nas centrais a oportunidade de pulverizar a distribuição.

A partir de 2003, o próprio Carrefour, a segunda maior rede de supermercados do mundo, decidiu atuar como uma central. O grupo começou a abrir a possibilidade para que pequenos supermercados passem a adotar a sua bandeira Dia %O. O Carrefour atua como um atacadista, fornecendo as mercadorias para o comerciante.

Fonte: FACCHINI, C. Pequenos unem forças para conseguir competir. Jornal Valor Online. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/veconomico/?show=index&mat=2388777&news=1>>.

### 13.4.3 ANÁLISE SWOT

Com base no conhecimento obtido e ordenado na análise da situação atual de marketing, os dirigentes deverão ter informações suficientes para uma avaliação dos pontos fortes e fracos da empresa e das oportunidades e ameaças do ambiente. Essa análise é denominada SWOT (oriunda do inglês strengths, weaknesses, opportunities, threats), mas também popularmente conhecida no Brasil como “FOFA” (fortes, oportunidades, fracos, ameaças). A Figura 13.6 apresenta uma forma simplificada de análise SWOT.

FIGURA 13.6 EXEMPLO DE ANÁLISE SWOT.<sup>13</sup>



Nesse ponto, cabe ao dirigente fazer uma sincera classificação a partir das seguintes perguntas:

- 1 Em que quadrante da matriz está situada a empresa?

<sup>13</sup> Para aprofundamento da análise SWOT, ver também: KOTLER, P. Administração de marketing. São Paulo: Prentice-Hall, 2000. p. 98; PSILLAKIS, H. M. Estratégias mercadológicas. In: DIAS, Sergio Roberto (Org.). Gestão de marketing. São Paulo: Saraiva, 2003. p. 447-448.

- 2 A empresa tem mais pontos fortes que fracos?
- 3 E o mercado apresenta mais oportunidades que ameaças?

O Quadro 13.3 traz uma análise dessa classificação.

Quadro 13.3 EXEMPLO DE REFLEXÃO ESTRATÉGICA COM BASE NA ANÁLISE SWOT			
CENÁRIOS	A EMPRESA APRESENTA MAIS:	O MERCADO APRESENTA MAIS:	CLASSIFICAÇÃO
1	Pontos fortes	Oportunidades	A empresa deverá ter boas condições para ser vencedora.
2	Pontos fortes	Ameaças	A empresa deverá estar preparada para sobreviver em um cenário adverso.
3	Pontos fracos	Oportunidades	A empresa deve se preparar melhor para não perder as oportunidades.
4	Pontos fracos	Ameaças	A empresa deve se aprimorar porque tem sérios riscos de desaparecer.

Uma análise dessa natureza feita antes da abertura da empresa, procurando antever as condições de mercado e os recursos financeiros e intelectuais do empreendedor, pode permitir melhor aproveitamento das oportunidades, além de evitar riscos desnecessários, em situações nas quais o mercado apresenta ameaças importantes e a estrutura da empresa não tem condições de ser forte diante dos concorrentes existentes.

O boxe a seguir mostra o caso de um pequeno empresário que, reconhecendo seus pontos fortes, desenvolveu seu negócio, conseguindo resultados positivos. Com um conhecimento especializado, identificou um mercado bem específico e posicionou a sua empresa para atuar nesse segmento.

#### SOLUÇÕES SEM FRONTEIRAS

##### Arquiteto Mostra que é Possível Melhorar o Estado dos Campos de Futebol e Conquistar Clientes

Miguel Campanelli já atuava por quase 20 anos com uma empresa de arquitetura paisagística quando decidiu, em 1997, montar a Campos Verdes Gramados Esportivos. A motivação, amadurecimento ao longo dos anos e em cursos feitos fora do Brasil, era na ver-

(continua)

(continuação)

dade uma constatação: no país do futebol existem poucos especialistas em gramados esportivos, muitas vezes tratados como parte de um jardim.

“O uso do gramado esportivo é diferente. Todo dia alguém está pisando nele”, diz. Em um campo assim não adianta, por exemplo, jogar o adubo sem descompactar, porque ele não chegará à raiz da grama. A menos que se use tecnologia específica para isso, ensina.

Campanelli decidiu apostar na especialização. Beneficiado pela cotação do dólar na época, investiu 100.000 dólares em equipamentos trazidos dos Estados Unidos e Holanda. Entre as novidades, um descompactador hidráulico de grama, capaz de fazer de 170 a 300 perfurações por metro quadrado. Isso beneficia o gramado e, segundo Campanelli, também a articulação dos atletas.

O conhecimento especializado já rendeu a Campos Verdes trabalhos em estádios de grande porte, como Morumbi e Pacaembu, em São Paulo; Mineirão, em Belo Horizonte; Serra Dourada, em Goiânia; e Fonte Nova, em Salvador. A empresa foi responsável, ainda, pelo revestimento vegetal de uma área de 35.000 metros quadrados, no Centro de Treinamento do Palmeiras. Como no Brasil o forte do negócio ainda são os campos de futebol, a empresa se ressentiu de uma certa sazonalidade. Os clubes só cuidam dos campos na entressafra dos campeonatos.

O faturamento mensal, que hoje está entre 50.000 e 70.000 reais, tende a crescer, acredita o arquiteto, para quem em dois anos o cenário econômico estará propício a novos investimentos nessa área. Ele está de olho em resorts, que não nascem sem um campo de golfe, hotéis e clubes de recreação. “O mercado é promissor, mas falta conhecimento sobre o assunto.” No que depender dele, isso vai mudar. Muitos clubes receberão mala direta da Campos Verdes, com um CD contendo informações sobre o tema.

Fonte: LOURENÇO, F. Empreendedores. Pequenas empresas grandes negócios. Globo, Edição Especial n. 2, p. 72.

#### 13.4.4 OBJETIVOS

Tendo feito o reconhecimento do mercado e analisado o posicionamento da empresa com base na análise SWOT, são estabelecidos os objetivos. Os objetivos devem ser elaborados de forma simples e clara e compartilhados com todos na empresa. Dessa maneira, o trabalho pode ser mais bem integrado e focado no objetivo que a empresa pretende alcançar. Os objetivos devem conter referências a temas como:

- vendas;
- participação de mercado;
- lucro;
- satisfação do cliente;
- redução de despesas;
- novos produtos.

### 13.4.5 ESTRATÉGIA DE MARKETING

A definição de estratégia está baseada na escolha dos caminhos que a empresa deve percorrer para atingir os objetivos estabelecidos. Dessa forma, está naturalmente ligada aos objetivos definidos no tópico anterior do plano. A empresa deve estabelecer as ferramentas de marketing que serão utilizadas para que os objetivos sejam atingidos. São inúmeras as possibilidades estratégicas que uma empresa pode adotar, sendo fundamental a criatividade, a análise e escolha das melhores alternativas.

Os 4Ps precisam ser considerados, pois são ferramentas básicas da estratégia de marketing. A coerência estratégica é fundamental e, para isso, é importante o claro entendimento das informações, das análises e das considerações feitas nas etapas anteriores do plano.

A Figura 13.7 mostra as variáveis de marketing, ou seja, os 4Ps e algumas das principais decisões relativas a cada P.

FIGURA 13.7 VARIÁVEIS DOS 4Ps DE MARKETING.<sup>14</sup>



<sup>14</sup> Para aprofundamento sobre os 4Ps, ver também KOTLER, P. Administração de marketing. São Paulo: Prentice-Hall, 2000. DIAS, Sergio Roberto (Org.). Gestão de marketing. São Paulo: Saraiva, 2003.

Segundo Porter,<sup>15</sup> a base da formulação estratégica competitiva está na relação da empresa com o meio ambiente em que está inserida. A concorrência em um setor não está simplesmente estabelecida, sendo constantemente afetada por variáveis como: clientes, fornecedores, novos fabricantes, produtos substitutos, além dos concorrentes já existentes. Para enfrentar esse cenário, Porter propôs três estratégias básicas:

- a. Liderança no custo total: tem como objetivo oferecer custos reduzidos em comparação com a concorrência, buscando preservar a qualidade. Assim, a empresa oferece um bom “valor” ao mercado. As empresas de menor porte muitas vezes podem ter dificuldade em conseguir esse tipo de diferencial em virtude dos ganhos de escala conseguidos por empresas de maior porte e que viabilizam a conquista de menores custos.
- b. Diferenciação: oferecer algo único no mercado, seja produto ou serviço. A diferenciação também pode trazer retorno financeiro mais alto decorrente do reconhecimento de “valor” percebido pelo consumidor. Esse tipo de alternativa estratégica pode ser muito útil para as empresas de menor porte, que são mais flexíveis para oferecerem serviços que as grandes muitas vezes não conseguem.
- c. Foco em um determinado tipo de segmento: por atender um mercado menor, a empresa pode conseguir mais eficiência e “diferenciação” em relação aos concorrentes. Também é um tipo de posicionamento bastante útil para ser considerado por empresas de menor porte.

A diferenciação e o foco podem ser caminhos importantes para pequenas empresas que não têm condições de buscar a liderança no custo total. O exemplo a seguir mostra um pequeno empresário que soube utilizar muito bem esse tipo de posicionamento, e conseguiu resultados, mesmo estando próximo de uma grande empresa.

### NA SOMBRA DOS GIGANTES

#### É Possível Manter Negócios Saudáveis e de Sucesso, mesmo quando Grandes Empresas Dominam o Negócio

Em 1989, quando foi fundada, a Nicom, de Hiroshi Shimuta, era uma lojinha de material de construção com 35 metros quadrados. Suas portas se abriam para o estacionamento da Conibra, uma das principais empresas do ramo, que tinha três unidades em São Paulo, na época, e depois incorporou-se à rede Casa e Construção (C&C). Em vez de enca-

(continua)

<sup>15</sup> PORTER, M. E. *Estratégia competitiva: técnicas para a análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1986. Citado por PSILLAKIS, H. M. *Estratégias mercadológicas*. In: DIAS, Sergio Roberto (Org.). *Gestão de marketing*. São Paulo: Saraiva, 2003. p. 449-450

(continuação)

rar a Conibra como um concorrente imbatível, Shimuta vislumbrou a possibilidade de formar uma parceria que poderia dar um forte impulso ao seu negócio. Como conhecia os donos da Conibra, tudo ficou mais fácil. Ele conseguiu fazer um acordo pelo qual sua loja complementar o mix do vizinho.

A Nicom, nessa simbiose, venderia apenas o material pesado, tipo areia, tijolos e até tinta, que a Conibra não oferecia naquele ponto. Mas ganharia o direito de compartilhar o estacionamento e de se beneficiar da carteira de clientes do parceiro, instalado havia mais de cinco anos no local. Por força da fatia que lhe coube na parceria, o grande público da Nicom era, principalmente, encarregados e mestres-de-obra, pintores e pedreiros. A eles, Shimuta oferecia atendimento personalizado, com entrega gratuita, rapidez nos procedimentos de crédito, inclusive por telefone, ambiente descontraído e até cafezinho. Um esforço que lhe rendeu uma clientela cativa, mesmo após o rompimento do acordo com a Conibra, alguns anos depois, quando a marca foi vendida. “Com a venda, a Conibra tornou-se meu concorrente, mas eu observei que o meu cliente ficava inibido de entrar lá, porque muitas vezes estava com a roupa que usava na obra”, afirma Shimuta. “Percebi que esse era um nicho fantástico.”

Desde aquele momento, ele não parou de investir no aprimoramento do atendimento personalizado. Além disso, apostou no treinamento de seus funcionários três vezes por ano, no financiamento e na modernização da loja, há dois anos instalada em frente ao antigo ponto – transformado em escritório e depósito. A nova loja, que não perdeu o ar descontraído do início, tem 2.000 metros quadrados e está sendo ampliada em mais 1.000 metros – única alternativa para acomodar os mais de 30.000 produtos, comprados de cerca de 500 fornecedores. Por isso, segundo o empresário, a Nicom cresceu 40% ao ano desde a sua criação, mesmo durante o período em que a Conibra permaneceu como sua vizinha e concorrente. E até depois que outras grandes marcas se instalaram na região, a menos de dois quilômetros de sua nova loja.

Fonte: LOURENÇO, F. Na sombra dos gigantes. Pequenas empresas grandes negócios. Disponível em: <<http://empresas.globo.com/Empresasenegocios/0,,ERA625373-2991,00.html>>.

### 13.4.6 PLANO DE AÇÃO

Tendo sido definida a estratégia, o próximo passo é o plano de ação, que consiste no detalhamento do que a empresa deve fazer. Deve determinar especificamente aspectos como:

- O que será realizado?
- Quem vai realizar?
- Quando será realizado?
- Quais as verbas necessárias?

É o detalhamento do uso das ferramentas dos 4Ps em etapas e com responsabilidades definidas.

### 13.4.7 IMPLEMENTAÇÃO

Agora é o momento de efetivamente executar tudo o que foi estudado e planejado anteriormente. Um dos grandes problemas que se pode verificar, ao estudar o cenário das pequenas empresas no Brasil, é que, para muitas, esse é praticamente o primeiro passo, sem as análises e informações apresentadas nas etapas anteriores.

### 13.4.8 CONTROLE

O controle é outro elemento fundamental que precisa ser aprimorado em várias empresas de menor porte. Conforme vimos anteriormente, muitos dirigentes de pequenas empresas não possuem controles mínimos para monitoramento de receitas e despesas. Sem essa informação, fica a imagem de decolar com um avião sem saber onde aterrissar e que direção seguir. Portanto, os controles são a base do monitoramento da empresa e devem ser continuamente utilizados para que os dirigentes possam identificar o que precisa ser aprimorado e continuamente reverem o plano.

Quanto antes o empresário puder identificar as tendências do seu negócio, usando o sistema de informações de marketing, menores serão seus riscos em cenários adversos e, assim, também terá mais chances de aproveitar as oportunidades que se apresentam.

## 13.5 RESUMO

As pequenas e médias empresas no Brasil vivem um cenário de forte competitividade com a crescente concentração de negócios em grandes empresas e um cenário econômico constantemente adverso. Muitas das pequenas empresas acabam desaparecendo em um período relativamente curto. No entanto, as pequenas e médias empresas são responsáveis por milhões de empregos e pela flexibilidade de produção e adequação às necessidades do mercado brasileiro, exercendo, inclusive, um relevante papel nas exportações do País.

Grande parte dos problemas enfrentados por empresas de menor porte é decorrente da falta de recursos financeiros, de conhecimento do negócio, falta de controles e de planejamento. Visando contribuir com elementos para o planejamento, particularmente de pequenas e médias empresas, este capítulo apresentou etapas do plano de marketing e forneceu informações úteis para orientar o pensamento estratégico.

## 13.6 TERMOS E CONCEITOS IMPORTANTES

Pensamento estratégico

Orientação para o mercado

Plano de marketing

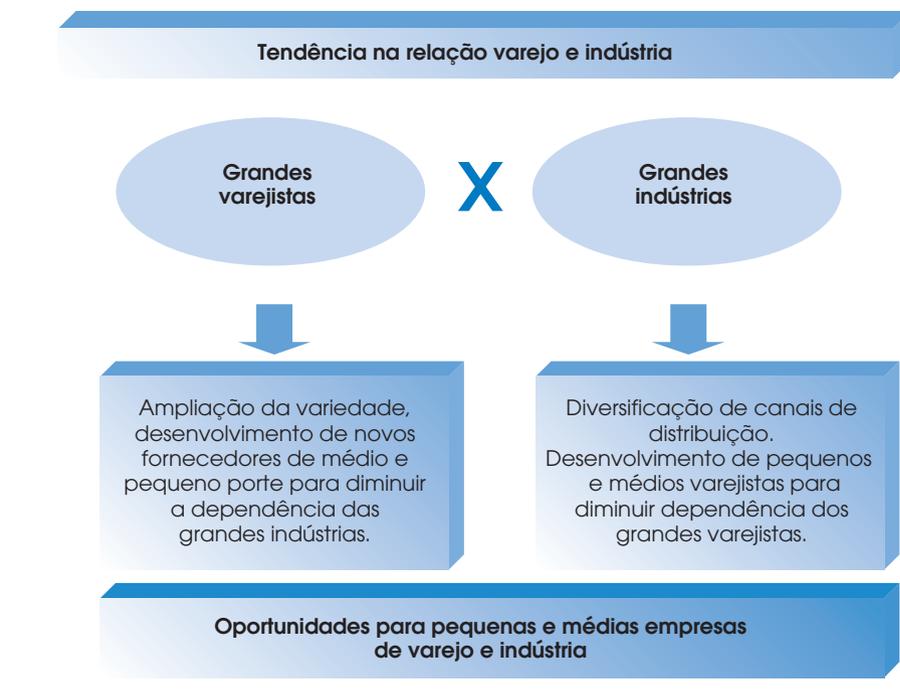
Sistema de informações

Pesquisa de mercado

Valor

## 13.7 EXERCÍCIOS

- 1 Com base na observação de alguns mercados, verificamos que as disputas entre grandes varejistas e grandes indústrias acabam gerando oportunidades para empresas de porte pequeno e médio, considerando as razões apresentadas na seguinte figura.



Escolha um mercado de seu interesse e elabore uma reflexão com base nas informações apresentadas nesta figura e nos conceitos apresentados neste capítulo.

- 2 Coloque-se na posição de um pequeno empresário. Escolha um produto ou serviço e elabore um plano sucinto utilizando as fontes especificadas no sistema de informações de marketing.

## BIBLIOGRAFIA



- BRETZKE, H. Comportamento do cliente. In: DIAS, Sérgio R. (Coord.). Gestão de marketing. São Paulo: Saraiva, 2003.
- DIAS, Sérgio R. (Coord.). Gestão de marketing. São Paulo: Saraiva, 2003.
- DRUCKER, P. Management: tasks, responsibilities, practices. New York: Harper & Row, 1973.
- FACCHINI, C. Pequenos unem forças para conseguir competir. Jornal Valor Online. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/veconomico/?show=index&mat=2388777&news=1>>.
- JONES, V. Plano de marketing. In: DIAS, Sérgio Roberto (Org.). Gestão de marketing. São Paulo: Saraiva, 2003
- KOTLER, P. Administração de marketing. São Paulo: Prentice-Hall, 2000.
- LANNING, M. J.; MICHAELS, E. G. A business is a value delivery system. McKinsey internal report, v. 41, jun. 1988.
- LEVITT, T. Marketing myopia. In: KOTLER, P. Administração de marketing. São Paulo: Prentice-Hall, 2000.
- LOURENÇO, F. Empreendedores. Pequenas empresas grandes negócios, Globo, Edição Especial n. 2, p. 72.
- LOURENÇO, F. Na sombra dos gigantes. Pequenas empresas grandes negócios. Disponível em: <<http://empresas.globo.com/Empresasenegocios/0,,ERA625373-2991,00.html>>.
- MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), 2001. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>
- PARENTE, J. G. O sistema de informação de marketing e a pesquisa de marketing. In: DIAS, Sérgio Roberto (Org.). Gestão de marketing. São Paulo: Saraiva, 2003
- PEQUENAS EMPRESAS GRANDES NEGÓCIOS. Empreendedores. Globo, Edição Especial n. 2.
- PSILLAKIS, H. M. Estratégias mercadológicas. In: DIAS, Sérgio Roberto (Org.). Gestão de marketing. São Paulo: Saraiva, 2003.
- PORTER, M. E. Estratégia competitiva: técnicas para a análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- SEBRAE. Cadastro central de empresas do IBGE. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>.
- SEBRAE-SP. A gestão de custos nas MPes paulistas: um estudo exploratório, abr. 2002. <http://sebrae.com.br>
- \_\_\_\_\_. A inadimplência nas MPes paulistas em 2002, jul. 2002. <http://sebrae.com.br>
- \_\_\_\_\_. Características dos empreendedores formais e informais do Estado de São Paulo, nov. 2003. <http://sebrae.com.br>
- \_\_\_\_\_. Sobrevivência e mortalidade das empresas paulistas de 1 a 5 anos, dez. 2003. <http://sebrae.com.br>
- \_\_\_\_\_. O financiamento das micro e pequenas empresas do Estado de São Paulo, abr. 2004. <http://sebrae.com.br>

# ÍNDICE DE PROPAGANDAS

IMAGENS	PÁGINA	AUTORIZADO POR
Logotipo da marca da empresa Procter & Gamble	132	The Procter & Gamble Company “P&G”
Linha de produtos Camil	144	Camil
Linha de produtos Omo	154	Unilever Brasil Ltda.
Logotipo Guaraná	146	Companhia de Bebidas das Américas – Ambev
Logomarca Natura Bem Estar Bem	146	Natura
Linha de produtos Parmalat (embalagens) e logomarca Parmalat	148	Parmalat Brasil

# ÍNDICE REMISSIVO

## A

---

### Abordagem

- clássica, 25
- conceitual de Sun-Tzu, 19
- sociopsicológica para a moda, 109

### Abrangência, 99

### Acomodador, 289

### Administração

- conceito, 198
- de estratégia de logística, 230-233
- estratégica no varejo, 177-190
- estratégica vista como um processo, 178-180

### Agente de destruição criativa, 2

### Agribusiness, 9, 11

### Alianças, 40

### Ameaças, 18

### Ampliação

- em ambas as direções, 100
- para baixo, 99
- para cima, 100

### Amplitude, 56

### Análise

- bayesiana, 270
- concorrencial, 30-31
- de viabilidade de investimentos, 231-233
- de viabilidade de projetos, 298-301
- dos dados e apresentação, 278
- dos índices, 311
- estratégica, 28
- horizontal e vertical, 309
- interna, 31

### macroambiental, 28-30

### SWOT, 180-183, 368-370

### Anúncios

- corporativos, 244
- de esclarecimento, 244
- financeiros, 245
- institucionais, 245

### Apatia, 345

### Aprendizado ou experiência, 106

### Aprendizagem, 24

### Aquisição e transmissão de empresas, 11-12

### Área de comunicação ou relações com os investidores, 247-248

### Armazém vertical, 208

### Aspectos

- econômicos, 220
- éticos, 220
- financeiros, 220
- legais, 220
- relevantes da propaganda, 65-68
- técnicos, 220

### Atendimento eficiente as reclamações, 69

### Atividade, 304

### Atividades operacionais, 297-298

### Atração, 63

### Atributos

- de valor priorizados pelo cliente, 33
- monotônicos e não-monotônicos, 86-87
- não monotônicos, 86

### Avaliação

- das oportunidades e ameaças, 183
- de pontos fortes e fracos, 181

**B**

Balanced Scorecard, 41  
 Benchmark, 182, 228  
 Benefícios do Produto, 69  
 Bens
 

- compra comparada, 45, 47-48, 91
- consumo, 44, 91-92
- conveniência, 45-47, 91
- duráveis, 90
- especialidade, 45, 48-49, 92
- industriais, 44, 45, 49-50, 92-93
- não procurados, 92
- utilitários x hedônios, 95-97

 Brand Equity, 140, 152  
 Branding, 127  
 Business center, 14

**C**

Cadeia de suprimentos, 201  
 Cadeia de Valor, 39  
 Cálculo Pauback, 218  
 Calendário Promocional, 68  
 Campanhas Adequadas, 65  
 Camping, 14  
 Canais de comunicação com o mercado, 248-249  
 Capacidade
 

- acompanhamento da demanda, 337-339
- antecipação à demanda, 377
- compartilhada, 338-339

 Características dos serviços, 327-328  
 CD
 

- grau de automação dos equipamentos, 216-219
- perfeito, 215
- possível, 215

 Cenários, 32  
 Checklist, 28, 220  
 Chefe de reportagem, 253  
 Ciclo
 

- de vnda, 69
- operacional e ciclo de caixa, 305, 310

 Classificação de serviços, 328-331  
 Cliente, 71  
 Clockspeed, 160  
 Cluster Logístico, 202  
 Clusters, 14  
 Cobertura total de mercado, 185-186  
 Co-branding, 150-151  
 Cognição, 24  
 Colaborador, 289  
 Coleção plural, 25  
 Coleta de dados, 277-278  
 Colunistas, 253  
 Commodities, 144

Commodity, 34  
 Competência, 39, 65, 282  
 Competitivo, 289  
 Comportamento sem oportunismo, 290  
 Composto varejista, 162-163  
 Comprando furos, 88  
 Compromisso, 287  
 Comunicação
 

- conceito, 285-286
- corporativa, 240-259
- de risco, 255-257
- governo e responsabilidade social, 249-252
- governo, 250
- interna, 245-246
- investidores, 246
- relações com a mídia, 252-255

 Concentração em segmento único, 184  
 Concorrências, 75  
 Condescendência, 346  
 Confiança, 286-287  
 Conflito, 288-289  
 Conhecer o mercado, 73  
 Consistência, 99  
 Constelação de valor, 40  
 Construção e simulação de modelos, 230-231  
 Controle estratégico, 40-41  
 Cooperação, 287-288  
 Competição, 30  
 Core business, 3, 219  
 Courier, 219, 193  
 Credibilidade, 255  
 Credores, 297  
 Crescimento, 51  
 Criação, 63  
 Criar e manter mercados, 69  
 Crise
 

- administrando, 258-259
- caracterização, 257-258
- comunicação em situações de, 257-259

 Crossdocking, 170  
 Cultura da organização, 24  
 Cultura, 36  
 Customização, 34  
 Custos, 72  
 Cyber via, 13

**D**

Dados operacionais, 226-227  
 Decisão
 

- composto de Comunicação, 62-72
- distribuição, 57-62
- investimento, 65
- mix de produtos, 99

 Declínio, 53

- Definição  
 conceitual, 80-82  
 das metas e dos objetivos, 186-190  
 de serviços, 324-325  
 do número de vendedores necessários, 70  
 do perfil do homem de vendas, 70  
 estrutura da força de vendas, 71  
 operacional, 83-87
- Desejo, 81
- Desempenho de loja, 163-164
- Desenvolvendo relações com a mídia, 254
- Desenvolvimento de serviços complementares, 340
- Design, 24
- Destrução Criativa, 8
- Desvantagem competitiva, 166
- Determinação de objetivos e estratégias corporativas, 296
- Diálogo com parceiros, 257
- Diferença entre estilo e moda, 109
- Dimensões do marketing de relacionamento, 284-291
- Dinâmica da competição varejista, 160-164
- Direcionamento Estratégico, 35-37
- Direcionamento, 38,71
- Direta, 59
- Disclosure, 248
- Dispensa, 345
- Disponibilidade de Recursos, 62
- Distinção entre produtos e serviços, 332-334
- Distribuição Direta ou Indireta?, 59
- Diversificação, 56-57, 98-100
- Divulgar ações de responsabilidade social da empresa, 245
- Doing Business in 2004, 249
- Downgrading, 56
- Downsizing, 3
- Durabilidade, 104, 329-330
- E**
- Economias  
 escala, 101  
 escala e escopo, 101-105  
 escopo, 101
- Editor  
 chefe, 253  
 redação, 253  
 Editoriais, 253
- Efficient consumer Response, 202
- Eficiência manufatureira de baixo custo, 106-107
- Elementos Fundamentais para a sobrevivência organizacional, 34
- Embalagem, 121-123, 334
- Empreendedor, 2-3, 4-5, 24
- Empreendedorismo  
 definição, 5  
 empresa, 5  
 estratégico na criação e expansão de negócios, 1-16  
 corporativo, 3-5  
 consolidação do, 4-5  
 oportunidades de negócios no 10-12
- Endividamento, 304
- Endomarketing, 4
- Entendendo a mídia, 253-254
- Enterprise Resources Planning (ERP), 227
- Entourage, 31
- Entrevista, 254
- Escala, 106
- Escoamento correto, 69
- Escola  
 estratégia, 22  
 planejamento, 22  
 posicionamento, 22, 168  
 descritivas, 23  
 design, 22  
 prescritiva, 23  
 ambiental, 22, 23  
 cognitiva, 22, 23  
 cultural, 22, 23  
 aprendizado, 22, 23  
 poder, 22, 23  
 empreendedora, 22, 23  
 configuração, 22, 23, 24-25
- Escolha  
 do estado, 213  
 do município, 214-215  
 preliminar de microregião, 212-213
- Esforços de lobby e a ação política, 250
- Especialização  
 de linha de produtos, 184  
 de mercado, 184-185  
 seletiva, 184
- Esportes e Atletismo, 10
- Estilo, 109
- Estimando o valor da informação, 270-271
- Estocagem, 217
- Estoque  
 escolha do sistema de operação do, 220  
 estratégia de gestão, 220-226  
 níveis mínimos e máximos do, 221  
 posicionamento, 221  
 revisão contínua do saldo existente, 220
- Estratégia  
 acompanhamento da demanda, 337-338  
 busca da vantagem competitiva, 167-172  
 cinco Ps da 21  
 comunicação corporativa, 239-264  
 definição, 26-41  
 deliberada ou emergente, 25-26  
 empresarial e estratégia logística, 194-197  
 empresarial, 20  
 essência, 17-42

estrutura didática, 28-41  
 formulação da, 32-33  
 geral de logística, 197  
 informação e comunicação, 226-229  
 instalação e equipamentos, 205-219  
 linguagem dos negócios, 295-322  
 linha de produtos, 112  
 logística, 193-205, 235-237  
 logística, 197  
 marcas, 125-158  
 marketing, 43-76, 371-373  
 nexo essencial em, 38  
 o que é, 19-21  
 origem, 19  
 padrão, 21  
 para a moda, 110  
 para pesquisa mercadológica, 265-280  
 perspectiva, 21  
 plano, 21  
 posição, 21  
 pretexto, 21  
 segundo Von Clausewitz, 20  
 segundo Wright, Kroll e Parnell, 20  
 transporte, 219-220  
 varejo, 159-191

#### Estratégias

ataque de marcas, 118-119  
 básicas, 34-37  
 de parcerias competitivas a partir das dimensões do relacionamento comprador-vendedor, 281-294  
 de produto, 100-115  
 defesa de marcas, 119-120  
 empresarial, 22-25  
 genéricas, 168-171, 334-336  
 gestão de capacidade e de demanda, 336-341  
 marca, 118  
 marketing para empresas de serviços, 323-351  
 segmentação concentração, 58

#### Estrutura, 37

Evolução da mídia, 252-253

Evolucionistas, 26

Excelência nos serviços, 328

Expansão do número de Lojas, 188

Expedição, 217-219

Expertise, 39, 219

#### Extensão

conceito, 99

de categoria, 150

de linha, 149

de marca, 149-150

## F

#### Falha na comparação

especificação do serviço x prestação do serviço,  
 343-344

expectativa do cliente x percepção do cliente, 344-345

expectativa do cliente x percepção gerencial, 343  
 percepção gerencial x especificação da qualidade do serviço, 343

prestação do serviço x comunicação externa com cliente, 344

Fatia de mercado, 160-162, 188

#### Fatores

competitivos, 31

críticos de sucesso, 33-34, 38

Feedback, 285

Fidelidade do consumidor, 188

Fixação criativa de preços, 340

Flexibilização do tempo de trabalho, 9-10

Fluxo de caixa incremental, 300

Focados, 208-216

Focalização, 336

Frequência adequada de visitas, 69

Frieza, 346

#### Função

de especulação, 222

de operação, 222

de precaução, 222

## G

#### Geração

de caixa, 313-314

de valor ao acionista – GVA, 318

de valor, 37

valor para a sociedade, 41

Gerador de conflitos, 75

#### Gerar Valor

para a sociedade, 37

para acionista, 37

para cliente, 37

para seus colaboradores, 37

Gerenciamento Estratégico, 27

Gerenciamento, 27

#### Gestão

da demanda, 340-341

de estoques e suprimentos, 197

Gestão Estratégica de Produtos

cuidados a serem tomados, 53-57

custo, 55

diferenciação, 55

obsolescência planejada, 55-56

simplificação, 55

trading up e trading down, 56

Giro de estoque, 189

GM-ROI<sup>21</sup>, 189

Gourmet, 327

#### Grau

interação entre prestador de serviço e cliente, 331  
 perecibilidade, 327

Gross Rating Point, 65  
Guerra de preços, 75

## H

Hábitos de Mídia, 67

## I

Imagem financeira da empresa, 245  
Impeditivos, 289  
Implantação Estratégica, 37-40, 278  
Importância do setor de serviços na economia, 325-326  
In company, 13  
Indicadores  
    chave de desempenho, 39  
    conceito, 227  
    de atividade, 304-306  
    de eficiência e produtividade, 190  
    de geração de caixa, 306-314  
    de rentabilidade, 306  
    financeiros, 303-322  
    subordinados, 41  
    superiores, 41  
Índice  
    de atividade, 309-310  
    de rentabilidade, 310-311  
Indireta, 59  
Informação e comunicação estratégicas, 197  
Informações Gerenciais, 227-229  
Infovias, 12  
Infra-estrutura, 215  
Inpi, 146  
Inseparabilidade, 332-334  
Intangibilidade, 332-334  
Intensidade, 57  
Interdependência, 290-292  
Investimentos, 39-40, 297  
Itens patrimoniais, 93

## J

Jingle, 144  
Jogo de poder, 24  
Joint venture, 15

## L

Lançamento, 51  
Licensing fee, 151  
Liderança  
    conceito, 172-173  
    estratégica, 27

    global em custos, 335  
    no custo total, 372  
Linhas de crédito, 69  
Liquidez, 304  
Listagem preliminar dos fatores de localização, 211-212  
Livro de regras, 347  
Lobby, 250  
Localização  
    de depósitos, armazéns e centros de distribuição, 205-215  
    de instalações logísticas, 197  
Lógica  
    competitiva, 34  
    do cliente, 34  
Logística  
    ampliação do conceito, 201-203  
    de entrada, 201, 210  
    de saída, 201  
    interna, 201  
    reversa, 12, 201  
Logotipo, 145  
Longo Prazo, 59  
Lucro operacional após o IR (%), 189

## M

Macroeconômicas, 73  
Mapa de mensagens, 256  
Marca  
    aliança entre, 150  
    com presença global, 134  
    conceitos, 115-121, 126-127, 147  
    corporativa, 148  
    de família, 148  
    de item, 149  
    elementos, 144  
    escolha dos elementos, 144  
    hierarquia, 147-153  
    história, 127-136  
    individual, 149  
    licenciamento, 151-152  
    nome, 145  
    posicionamento, 153-154  
    produto, 126  
    própria, 152-153  
    registrada, 127  
    registro legal, 146-147  
    significado para os consumidores, 136-139  
    valor para, 154-155  
Margem bruta, 189  
Market Share, 58  
Marketing  
    diferenciado, 185  
    direto, 76

Mix 143  
 não diferenciado, 185  
 Mark-up, 48, 72  
 Materiais e componentes, 92  
 Material Requirements Planning(MRP), 227  
 Maturidade Inovativa, 53  
 Maturidade, 52  
 Maximização dos Lucros, 25  
 Meios de transporte, 197  
 Melhoria contínua da satisfação do consumidor, 8-9  
 Mercados pretendidos e intensidade da presença, 57-58  
 Metas, 36, 71  
 Métricas de geração de valor, 314-322  
 Microlocalização do centro de distribuição, 215-216  
 Missão e alinhamento, 175-177  
 Missão, 32, 173-175, 358  
 Mista, 71  
 Mix de Marketing, 77-78  
 Mix de Oferta, 70  
 Moda, 138, 109  
 Modelar, 230  
 Modelo  
 cinco falhas da qualidade, 342-345  
 classificação de bens, 44-50  
 de comunicação de risco, 256  
 de negócios, 33  
 do ciclo de vida, 50-53  
 do negócio, 38  
 normativo, 44-53  
 VRIO, 171-172  
 Monotônicos, 86  
 Motoboys, 13

## N

Não palpável, 332  
 Necessidade, 80  
 Negociador, 289  
 Negócio próprio ou em redes de parceria, 2  
 Nexo essencial, 39  
 Nível  
 de risco desejado, 59-60  
 de serviços, 52, 61-62, 69  
 fundamental ou benefício núcleo, 88-90  
 Nomenclatura nos serviços, 327  
 Número de clientes, 188

## O

Objetivos  
 específicos, 36  
 gerais, 36  
 no varejo, 187-190  
 Objeto empresarial, 330-331

Observação de Tendências, 9  
 Obsolescência planejada e moda, 108-109  
 Obtenção de financiamentos, 296-297  
 Oferecer valor ao cliente, 360-361  
 Opinião pública e as empresas, 241-259  
 Oportunidades, 183  
 Orçamento de Propaganda, 66  
 Orientação para o mercado, 360

## P

Pagamento de compras, 305  
 Palmo, 20  
 Papel da função compras, 282  
 Parâmetro, 228  
 Paridade, 164-166  
 Passeio, 347  
 Pauteiro, 253  
 Pecadores, 347  
 Penetração e ocupação de mercado, 69  
 Pensamento estratégico, 27  
 Pensar antes de fazer, 358  
 Pequenas e médias empresas  
 importância, 354-355  
 no Brasil, 354-357  
 planejamento estratégico para, 353-376  
 Pequenos e médios empresários, 355-356  
 Percepção de risco, 256  
 Percibilidade, 334  
 Perfil  
 empreendedor, 2  
 qualitativo do sistema, 60-61  
 Persuasão, 24  
 Pesquisa  
 aleatória  
 estratificada, 277  
 simples, 277  
 amostra por conglomerados, 277  
 amostragem, 275-276  
 amostras não-probabilísticas, 276  
 amostras probabilísticas, 276=277  
 causal, 273  
 confirmatória, 272-273  
 conveniência, 276  
 descritiva, 273  
 desenhando a, 272-278  
 exploratória, 272  
 intencional, 276  
 população, 274-275  
 quotas, 276  
 tipos de, 272  
 tipos de amostragem, 276-277  
 Pessoas, 37  
 Planejamento estratégico  
 importância do, 358  
 orientado para o mercado, 358-361

Planejamento, 24  
 Plano  
   de ação, 203, 373  
   de marketing principais decisões gerenciais de vendas, 70-72  
   de marketing, 40, 361-374  
   estratégico de logística, 202, 234  
   estratégico formal e deliberado, 27  
 Planos de Ação Setoriais, 40  
 Players, 75  
 Poder, 289-290  
 Políticas comerciais, 70  
 Pontos  
   fortes, 182  
   fracos, 182  
 Porcentual de demarcações sobre venda, 190  
 Posicionamento, 24, 73, 153, 189  
 Preço, 72-76  
 Processo  
   atividades de Marketing, 33  
   atividades operacionais, 33  
   atividades, 37  
   atividades-chave, 39  
   de pesquisa, 268-278  
   deliberado ou emergente, 25  
 Processualistas, 26  
 Produção e consumo simultâneos, 327  
 Produto  
   ampliado, 89  
   classificação de, 90-95  
   classificação quanto ao uso, 91-93  
   complementação de linha, 100  
   complementaridade por tipo e ocasião de uso, 111-112  
   definição, 71, 77, 79-80  
   esperado, 89  
   estratégias de 77-124  
   expurgo da linha, 100  
   genérico, 89  
   importância do, 77-79  
   leis econômicas que regem a competição de, 105-111  
   linha de, 99-100  
   modernização da linha, 100  
   níveis de 87-90  
   para resolver os problemas dos consumidores, 81  
   plataforma, 112-114  
   potencial, 90  
   qualidade de, 82-83  
   total, 98  
 Profundidade, 56, 99  
 Projeções das entradas operacionais de caixa, 299-300  
 Promoção de vendas, 68-69  
 Propaganda corporativa, 244  
 Proposição do valor, 154  
 Proprietários, 296

## Q

Qualidade  
   do terreno, 215  
   mediocre, 341  
 Qualificação do vendedor, 286  
 Quantitativos, 71

## R

Rapidez na análise, 69  
 Realidade Organizacional, 24  
 Recebimento, 217, 305  
 Recursos como fonte de vantagem competitiva, 171-172  
 Relacionamento comprador-vendedor, 282-291  
 Relações com os investidores, 246-249  
 Remuneração, 71-72  
 Rentabilidade  
   conceito, 304  
   de acordo com o investimento, 306  
   em relação às vendas, 306  
 Repórter, 253  
 Repulsão, 63  
 Reputação corporativa, 242-244  
 Resources Planning (MRP II), 227  
 Responsabilidade social e doações corporativas, 250-252  
 Restrições do retorno sobre o investimento – ROI, 311-313  
 Resultados, 25  
 Retorno sobre investimentos baseados em fluxos de caixa, 320-322,  
 Risco  
   financeiro, 94  
   físico, 94  
   percebido, 93  
   social, 94  
 Rituais de consumo, 138  
 ROI<sup>20</sup>, 189  
 Rotatividade de pessoal, 190  
 Ruído mental e dominância negativa, 256  
 Rumo, 18

## S

Satisfação dos Clientes, 189  
 Secretário de redação, 253  
 Segmentos de mercado, 183-186  
 Seleção  
   da agência de propaganda, 65-66  
   do elemento amostral, 277  
 Sensibilidade para a formação de preços, 73  
 Sentido da empresa, 18-19  
   seqüência do plano de propaganda, 67

Ser palpável, 332

Serviços

- conceito, 50, 90
- de compra comparada, 330-331
- de conveniência, 330
- de especialidade, 331
- destinados aos consumidores finais, 329
- destinados aos consumidores intermediários ou industriais, 329
- duráveis, 329
- não procurados, 331
- perecíveis, 329
- semiduráveis, 329
- sete pecados, 345-347

Significados culturais, 137

Simular, 230

Sistema

- automatizado de armazenagem e recuperação, 217
- conceito, 37
- de dados internos, 365
- de informações de marketing, 364
- de inteligência de marketing, 365-36
- de moda, 138

Just-in-Time, 203

Sistêmica, 26

Situação

- atual de marketing, 363-367
- ações da concorrência, 63

Slogan, 144-145

Slow Food, 13

Software house, 15

Sortimento de produtos, 99

Staff, 24

Status, 47

Stuck in the middle, 169

Subcontratação ou terceirização, 339

Substituição de materiais, 12

Sumário executivo, 362-363

Suprimentos e serviços de administração, 93

SWOT, 31

## T

Tamanho, 65

Taxa interna de retorno – TIR, 302-303

Técnicas de análise, 278, 301-303

Tempo médio das visitas, 70

Terceirização profissional, 10

Território, 71

Testes, 66

Tickets, 13

Times e órgãos de implementação, 40

Timing, 47, 69

Tipo

- de cliente, 329
- de produto, 62

Trade-off, 168, 198

Treinamento de colaboradores multifuncionais, 339

Turismo, 10

Turnover, 66, 70

Unidades corporativas de negócios, 5

Uniformidade, 56

Upgrading, 56

Uso

- de pesquisa operacional, 231
- de sistemas de reserva e overbooking, 340-341

Utilidade, 83

## V

Valor

- conceito 328
- da caixa adicionado, 318-320
- da empresa e os investidores, 246-247
- da marca, 140-143
- de uso, 140
- econômico adicionado, 314-317
- presente líquido dos fluxos de caixa, 270
- presente líquido, 301-30
- simbólico, 140

Valores

- comportamentais, 7-8
- conceito, 36
- concorrências, 6
- organizacionais, 6
- partilhados, 288

Valorização dos serviços, 328

Vantagem competitiva, 74, 164

Varejo em destaque, 174

Variável do salário, 71

Vendas, 69-70, 188, 190

Vendedor silencioso, 123

Versatilidade, 65

Visão

- baseada em recursos, 168
- conceito, 36, 173-175
- geral das atividades de uma empresa, 1, 296-298

## Z

Zoneamento, 215