

Administração de Marketing no Brasil

MARCOS COBRA

Administração de Marketing no Brasil

3ª Edição



© 2009, Elsevier Editora Ltda.

Todos os direitos reservados e protegidos pela Lei nº 9.610, de 19/02/1998.

Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia por escrito da editora, poderá ser reproduzida ou transmitida sejam quais forem os meios empregados: eletrônicos, mecânicos, fotográficos, gravação ou quaisquer outros.

Revisão: Marco Antônio Corrêa

Editoração Eletrônica: Estúdio Castellani

Elsevier Editora Ltda.

Rua Sete de Setembro, 111 – 16º andar

20050-006 – Centro – Rio de Janeiro-RJ – Brasil

Telefone: (21) 3970-9300 Fax: (21) 2507-1991

E-mail: info@elsevier.com.br

Escritório São Paulo

Rua Quintana, 753/8º andar

04569-011 – Brooklin – São Paulo – SP

Tel.: (11) 5105-8555

ISBN 978-85-352-3254-7

Nota: Muito zelo e técnica foram empregados na edição desta obra. No entanto, podem ocorrer erros de digitação, impressão ou dúvida conceitual. Em qualquer das hipóteses, solicitamos a comunicação à nossa Central de Atendimento, para que possamos esclarecer ou encaminhar a questão.

Nem a editora nem o autor assumem qualquer responsabilidade por eventuais danos ou perdas a pessoas ou bens, originados do uso desta publicação.

Central de atendimento

Tel.: 0800-265340

Rua Sete de Setembro, 111, 16º andar – Centro – Rio de Janeiro

e-mail: info@elsevier.com.br

site: www.campus.com.br

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

C589a Cobra, Marcos, 1940-
3.ed. Administração de marketing no Brasil / Marcos
Cobra. – 3.ed. – Rio de Janeiro : Elsevier, 2009.
il.

Inclui bibliografia
ISBN 978-85-352-3254-7

1. Marketing – Administração. 2. Pesquisa de
mercado. 3. Comportamento do consumidor.
4. Planejamento estratégico. I. Título.

08-4469.

CDD: 658.8

CDU: 658.8

PREFÁCIO

DILSON GABRIEL DOS SANTOS

PROFESSOR DOUTOR DA FACULDADE DE ECONOMIA
ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
COORDENADOR DO MBA MARKETING DA FEA/USP

A introdução do ensino do marketing em nível universitário no Brasil, que data do final da década de 1940, quando a FEA/USP e a FGV introduziram essa disciplina em seus currículos, encontrou desde aquele momento um campo muito fértil para suas aplicações, visto que naquela época algumas empresas internacionais já usavam muito das ferramentas de marketing amplamente discutidas nos textos que tratam daquele assunto. A importância do marketing, tanto como filosofia de gestão das organizações como instrumento de ação gerencial, ainda tinha pouca repercussão, pois o baixo nível de competitividade do mercado brasileiro, em seus mais diversos segmentos, não exigia muito das empresas no que diz respeito ao esforço de marketing. A demanda na maioria dos setores de atividades era maior do que a oferta, o que tornava a produção e finanças as competências de mais valor para as organizações. A dificuldade de situar o campo de marketing era tamanha que a disciplina que abordava esse assunto foi introduzida nos cursos de administração com os títulos Técnica Comercial na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP e Mercadologia na Fundação Getúlio Vargas. Percebe-se claramente que qualquer um dos títulos não traz no seu significado a riqueza de conteúdo que encerra a palavra marketing. Mas, naqueles tempos isso também não tinha importância, as empresas não estavam muito preocupadas com o papel do marketing e a sua contribuição para os resultados empresariais. Felizmente, para os profissionais de marketing e para as economias em várias partes do mundo, esse cenário mudou, o desenvolvimento econômico trouxe em seu bolo o aumento da competitividade e por via de consequência a valorização dos instrumentos de gestão que oferecessem as competências necessárias para lidar com as novas realidades do mercado. Dessa forma, primeiro nas economias desenvolvidas e posteriormente nas demais, os conceitos de marketing e suas práticas passaram a fazer parte de forma mais ativa dos processos administrativos e gerenciais. É natural que marketing em toda a sua amplitude foi utilizado mais intensamente nas grandes organizações, pois são elas que mais necessitam dos recursos de marketing para enfrentarem os desafios dos mercados competitivos. Atualmente, com os mercados globalizados, e as economias crescendo em várias direções, a filosofia e as práticas de marketing não se limitam mais às grandes organizações. A competitividade crescente dos mercados está impondo às empresas, independente do seu porte ou área de atuação, o uso de instrumentos de gestão que permitam desenvolver ações de marketing cada vez mais ajustadas às necessidades do mercado. É dentro desse contexto que o desenvolvimento de textos de marketing mais alinhados com a realidade do mercado brasileiro torna-se mais necessário. Os conteúdos produzidos por autores consagrados como Kotler, McCarthy, Stanton, Lambin e outros, que contribuíram para a evolução do pensamento de marketing, criaram as bases sobre as quais ocorreu

o aprendizado daquela disciplina em muitas escolas e também para a formação dos profissionais que hoje ocupam posições importantes em várias organizações. Por outro lado, nos últimos anos um grupo de professores e profissionais de mercado lançou-se na produção de textos de marketing cujo conteúdo retratasse melhor a realidade da competição no mercado brasileiro. E a intenção era realmente a produção de textos de administração de marketing que não dispensassem o conteúdo teórico já consagrado dos textos clássicos, mas que trouxessem a contribuição dos autores brasileiros, naqueles conteúdos onde a cultura e as práticas do mercado local, demandassem a introdução de conceitos e práticas ajustados à realidade brasileira. O professor Marcos Cobra, autor de livros de marketing de uso consagrado em muitas instituições de ensino, há algum tempo já demonstrava o interesse de produzir um texto, que combinasse a exposição de conteúdos teóricos confirmados pelas práticas das organizações competitivas, mas que de outro lado incorporasse as práticas e conceitos inerentes ao mercado brasileiro. O professor Marcos Cobra conseguiu de forma muito objetiva fazer os ajustes necessários, sem abandonar os conceitos de marketing já consagrados, e produzir uma obra que terá sem dúvida uma grande aplicação, tanto no campo profissional como no ensino do marketing nas escolas. A inserção de casos fundamentados na realidade do mercado brasileiro, retirados de publicações do mundo dos negócios, pode ser considerado um ponto alto do texto, pois, contribui para o entendimento de forma mais objetiva das decisões de marketing nas organizações. Essa e outras contribuições para o entendimento do marketing brasileiro estão presentes no texto do professor Marcos Cobra.

INTRODUÇÃO

Um resumo do percurso do marketing brasileiro

A expressão anglo-saxônica marketing deriva do latim “mercare”, que definia o ato de comercializar produtos na antiga Roma. Enquanto tudo o que se produzia era vendido, ou melhor, era comprado, não havia a necessidade de um esforço adicional de vendas e, portanto, o marketing era desnecessário. Somente no século passado constatou-se a necessidade do marketing... tanto que ele foi criado. Onde? No coração do capitalismo, nos EUA na década de 1940. E de lá para cá, ninguém conseguiu fazer mais sucesso do que eles, os americanos, pelo menos nessa área.

As escolas pioneiras

Quando a pioneira Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas, em 1954, introduziu o conceito de marketing, o para “mercadologia”. Com o passar dos anos, no entanto, a palavra em inglês ganhou força e a própria EAESP acabou abandonando o neologismo e adotou o termo inglês para a disciplina que estuda as complexas relações entre consumidores e produtores de bens e serviços. Isso aconteceu no final dos anos 90 ou 80, fez, acompanhado da FEA/USP, a EAESP-FGV aportuguesou a expressão. No Brasil da década de 1950 não havia ainda profissionais de marketing. Os responsáveis por vendas faziam parte dos departamentos comerciais das empresas. Somente após a criação da EAESP da Fundação Getúlio Vargas, e com os esforços de duas outras escolas também pioneiras, a Escola Superior de Propaganda, hoje ESPM, Escola Superior de Propaganda e Marketing, e a Escola Superior de Negócios do Padre Sabóia, é que as funções de pesquisa de mercado e gerência de produtos começam a ser valorizadas, deixando de ser apenas temas importantes nos currículos acadêmicos e ganhando *status* de gerência nas organizações industriais e comerciais.

As empresas pioneiras

Do lado empresarial, algumas empresas multinacionais como a Gessy, denominada a partir da década de 1950, Gessy-Lever, a Refinações de Milho Brasil, a Johnson & Johnson, a Kibon e algumas outras começam a introduzir em seus organogramas a função de gerente de produto. A expressão marketing já era de uso dessas empresas, mas o acesso aos organogramas somente aconteceu a partir dos anos 60, mesmo assim, ainda como função de *staff*.

O todo poderoso do mercado ainda era o gerente comercial. Mas os anos 70 foram marcantes para o marketing brasileiro e os profissionais formados pela EAESP-FGV começaram a assumir

postos de mando na área de marketing na Hublein, na Souza Cruz, na Kibon, na Lever, na J&J, na Refinações de Milho Brasil e outras empresas pioneiras na implantação de Administração de Marketing.

A adoção do conceito de marketing no Brasil

Com a maior projeção da ESPM, que antes abrigava sobretudo profissionais da área de propaganda, e com a força da EAESP e da FEA da USP, é que o marketing no Brasil ganha expressão. Hoje, na presidência das principais empresas que atuam no Brasil, estão profissionais formados em administração de empresas com carreira em marketing.

Surgiram, então, os professores pioneiros como Polia Lerner Hamburger, Orlando Figueiredo, Raimar Richaers, Haroldo Bariani, Affonso Cavalcanti de Albuquerque Arantes, Alberto de Oliveira Lima, Gustavo de Sá e Silva e Bruno Guerreiro (que deixou de ser locutor do Repórter Esso para seguir a carreira acadêmica), pelo lado da EAESP da FGV; a Faculdade de Economia e Administração (FEA) da USP contou com Dílson Gabriel dos Santos, Marcos Campomar, Alexandre Berendt, Geraldo Luciano Toledo e, ainda, Roberto Duailibi, Otto Scherb, José Roberto Witaker Penteadó, entre outros, capitaneados na ESPM pelo professor Francisco Gracioso.

É sobretudo graças ao esforço dessa plêiade de professores missionários, os lembrados e tantos outros que a memória não alcançou, que o marketing no Brasil é o que é hoje. O marketing deixou de ser tabu e chegou a uma multiplicidade de áreas – sociais, políticas, religiosas, de saúde, de cultura, de esportes – enfim, até onde a criatividade permite.

A propaganda brasileira

A propaganda brasileira é uma das mais criativas do mundo e o marketing no Brasil, que se espelha em uma realidade de um país em crescimento acelerado, é hoje fonte de referência mundial para a disseminação da cultura e do conhecimento mercadológico.

Vale então lembrar que a força criativa da propaganda brasileira deu forças às asas do marketing no Brasil. Profissionais pioneiros como Milton Luz, e fundamentais como Roberto Duailibi, Alex Periscinoto, Mauro Salles, Marcio Moreira (internacionalmente), Petrônio Correia e tantos outros. E, mais recentemente, Washington Olivetto, Nisan Guanaes, Eduardo Fisher, Roberto Justos, Julio Ribeiro, entre outros talentos maravilhosos.

Compreender o comportamento do consumidor, entender as técnicas de pesquisa de mercado, de gerenciamento de produtos e de clientes, de administração da distribuição e logística são apenas alguns dos temas que, associados à propaganda, tornam o marketing um prato saboroso para ser degustado em assuntos sociais e profissionais.

O marketing na América Latina

Na Argentina, a área de administração de empresas levou um tempo maior para ser definitivamente aceita, mas a mercadotecnia do professor Alberto Levy sempre teve ampla aceitação e prática, sendo ele hoje uma personalidade do marketing latino-americano, com mais de 40 livros editados sobre o tema marketing e estratégia.

Hoje, o México se rivaliza com o Brasil em termos de melhores escolas de administração de empresas e de marketing, sendo que a Universidade de Monterey, segundo a revista *América Economía*, registra um desempenho que em alguns anos superou a nossa EAESP – da FGV *no ranking*

de 1ª Escola da América Latina, sobretudo com a Escuela de Marketing de Servicios, coordenada por Javier Renoso.

A literatura de marketing no Brasil

A grande força do marketing atual é resultado também do apoio da mídia de negócios como *Exame*, *Gazeta Mercantil*, *Carta Capital*, *Valor Econômico* e outras da mídia especializada como: *Editora Referência*, caderno *Propaganda & Marketing*, *Marketing*, *Revista Propaganda*, *Mercado Global*, *Revista About*, *Revista Meio & Mensagem*.

Livros indicados

Dentre os livros-textos de marketing mais indicados para uso nos cursos de administração, destacavam-se os seguintes títulos, segundo a ANGRAD (Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração) em 2001:

ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING

Título da Obra	Autor	Nacionalidade	Editora
ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING			
Administração de Marketing e o Comportamento no Meio Ambiente	BLISS, Perry	Estrangeira	Atlas
Administração de Marketing	COBRA, Marcos	Brasileira	Atlas
Administração de Marketing	KOTLER, Philip	Estrangeira	Atlas
MARKETING			
Marketing Básico	COBRA, Marcos	Brasileira	Atlas
Marketing	KOTLER, Philip	Estrangeira	Atlas
Marketing	LAS CASAS, Alexandre	Brasileira	Atlas
Marketing Essencial	MCCARTHY, Jerome e Perrealt	Estrangeira	Atlas
O que é Marketing	RICHERS, Raimar	Brasileira	Brasiliense
Princípios de Marketing	KOTLER, Philip & Armstrong	Estrangeira	LTC
Princípios de Marketing	SEMENIK, Richard J.	Estrangeira	Makron Books
Princípios de Marketing	KOTLER, Philip	Estrangeira	Prentice Hall

Total: 11 títulos, 4 brasileiros, 7 estrangeiros, 7 da Editora Atlas.

Dos livros pioneiros de marketing editados no Brasil, de autores brasileiros, destacam-se:

- Editado pela Fundação Getulio Vargas: *Mercadologia*. Professores fundadores da EAESP-FGV, sob coordenação do professor Raimar Richers.
- Editado pela Fundação Getulio Vargas: *Administração mercadologica*. Professor Raimar Richers e outros professores da EAESP-FGV.
- Editado pela Atlas: *marketing básico*. Roberto Simões.

Como se observa, a Editora da Fundação Getulio Vargas e os professores da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da FGV foram pioneiros na introdução da literatura de

marketing no Brasil. E a Editora Atlas, uma das primeiras editoras brasileiras a preocupar-se com a área de Marketing, é a que mais títulos tem editado entre os livros indicados.

Na seqüência dos títulos indicados pela ANGRAD, dentre 42 títulos no total, entre os livros-textos e livros complementares recomendados para as disciplinas eletivas, aparecem ainda, entre outros, os seguintes títulos.

Outros títulos adotados nas faculdades brasileiras:

Título da Obra	Autor	Nacionalidade	Editora
ESPECIALIDADES DE MARKETING			
Marketing Internacional	GARNIER, Luiz Roberto	Brasileira	Aduaneiras
Marketing Internacional	DAEMON, Dalton	Brasileira	FGV
Administração de Marketing Global	KOTABE, Masaaki	Estrangeira	Atlas
Teorias da Globalização	IANNI, Otávio	Brasileira	Civilização Brasileira
Marketing de Serviços	COBRA, Marcos	Brasileira	Cobra Editora
Marketing de Serviços	LAS CASAS, Alexandre	Brasileira	Atlas
Qualidade Total em Serviços	LAS CASAS, Alexandre	Brasileira	Atlas
A Imaginação de Marketing	LEVITT, Theodore	Estrangeira	Atlas
Pesquisa de Mercado	MATTAR, Fauze	Brasileira	Atlas
Pesquisa Mercadológica	BOYD, Westfall	Estrangeira	FGV
Marketing de Relacionamento	McKENNA, Regis	Estrangeira	Campus
Marketing Um a Um	PEPPERS, Dom	Estrangeira	Campus
Marketing para o Século 21	KOTLER, Philip	Estrangeira	Futura
Marketing: Criando Valor para o Cliente	CHURCHIL Jr, Gilbert e J. Paul Peter	Estrangeira	Saraiva
O Plano de Marketing	WESTWOOD, John	Estrangeira	Makron Books
Plano de Marketing para a Pequena e Média Empresa	LAS CASAS, Alexandre	Brasileira	Atlas
Plano de Marketing Passo a Passo	AMBRÓSIO, Reichmann Vicente	Brasileira	
Plano de Marketing para Micro e Pequenas Empresas	LAS CASAS, Alexandre	Brasileira	Atlas
Estratégia Competitiva	PORTER, Michael	Estrangeira	Campus
Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior	PORTER, Michael	Estrangeira	Campus
A Empresa Totalmente Orientada para o Cliente	WHITELEY, Richard	Estrangeira	Campus
Marketing: Criando Valor para o Cliente	CHURCHIL Jr, Gilbert e J. Paul Peter	Estrangeira	Saraiva
Propaganda	SANT»ANNA, Armando	Brasileira	Pioneira
Marketing na Web	STERNE, Jim	Estrangeira	R. Janeiro
Marketing Turístico e de Hospitalidade	KUAZAQUI, Edmir	Brasileira	Makron
Comportamento do Consumidor	SCHIFFMAN, Leon G.	Estrangeira	LTC
As 22 Consagradas Leis de Marketing	AI RIES	Estrangeira	Makron Books
Marketing de Guerra	AI RIES	Estrangeira	Makron Books
Marketing Best	PENTEADO, José Roberto W.	Brasileira	Makron Books
Marketing de marcas	WEILBALCHER, W. M.	Estrangeira	Makron Books

Total: 30 títulos, 13 brasileiros, 17 estrangeiros.

Mesmo considerando livros de consulta complementar, a literatura estrangeira ainda prevalece, pois é contemplada com 17 indicações contra 13 brasileiras. Ou seja, o marketing no Brasil ainda é uma leitura, sobretudo de textos e metodologias alienígenas. A verdade é que o conhecimento não tem fronteiras, mas ainda se publica pouco no Brasil, sobretudo se for considerado o fato de que todos os anos são apresentados trabalhos e pesquisa de qualidade em congressos de administração como a ANPAD – e outros eventos como a ESOMAR – em pesquisa de mercado.

Para finalizar, a ANGRAD indica ainda três outros títulos fora da área de marketing:

Título da Obra	Autor	Nacionalidade	Editora
Administração	STONER, J. R. Freman	Estrangeira	Prentice Hall
Princípios de Administração Financeira.	GITMAN, Lawrence J	Estrangeira	Harbra
Jogos de Empresas v Simulações	BERNARD SYSTEM	Estrangeira	Bernard System

Total: 3 títulos, 3 estrangeiras.

Concluindo, o marketing no Brasil ganhou força e expressão, mas ainda é um assunto de domínio de literatura norte-americana. Na Argentina há um melhor equilíbrio no uso de literatura de administração européia, norte-americana e argentina.

Portanto, nós, autores brasileiros de marketing, precisamos deixar de lado a baixa auto-estima e acreditar que o estudo do comportamento do consumidor, das técnicas de pesquisa de mercado, da propaganda e de outras áreas de conhecimento aplicados ao marketing pode ter melhor divulgação pela sua elevada aplicabilidade.

Se a propaganda brasileira e o marketing aplicado no Brasil são reconhecidos mundialmente como sendo da melhor qualidade, é preciso que nossos professores e profissionais de Marketing deixem a timidez de lado e escrevam e publiquem!



CAPÍTULO

1

O marketing atual e futuro

Uma revisão conceitual de marketing

“MARKETING É UMA FORMA DE SENTIR AS OPORTUNIDADES DE MERCADO E DESENVOLVER PRODUTOS E SERVIÇOS.”

Introdução

As pessoas se empolgam quando falam de marketing e de seus impactos em sua vida e na de outras pessoas. O marketing é excitante porque combina ciência e arte de negócios com muitas disciplinas, tais como, economia, psicologia, antropologia, cultura, geografia, história, jurisprudência, estatística, demografia, entre outras. O marketing é importante para todas as pessoas, das mais simples às mais sofisticadas. O sucesso da implementação de estratégias de marketing para estimular o consumo repousa na promessa de desenvolvimento da qualidade de vida dos consumidores.

O que é marketing?

“A essência do marketing é um estado da mente. Em marketing os profissionais de negócios adotam o ponto de vista do consumidor. E essas decisões são apoiadas com base no que o cliente necessita e deseja.”

Segundo Kotler, existem definições sociais e gerenciais. “A definição social mostra o papel desempenhado pelo marketing na sociedade.” Um profissional de marketing disse certa vez que o papel do setor é “proporcionar um padrão de vida superior”. A definição social que serve a nosso propósito é:

Marketing

“Processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo que necessitam e que desejam com a criação, a oferta e a livre negociação de produtos e serviços de valor com outros.” (Kotler)

Para compreender o marketing gerencial é importante que o papel do marketing não seja apenas vender produtos, mas criar clientes.

Marketing gerencial

“Processo de planejar e executar a concepção, a determinação do preço, a promoção e a distribuição de idéias, bens e serviços para criar negociações que satisfaçam metas individuais e organizacionais.” (Kotler)

Marketing cria demanda?

Muito se fala acerca da força e dos poderes do marketing em influenciar e convencer as pessoas a quererem comprar um determinado produto ou serviço, mas, na realidade, não há evidências de que a demanda seja estimulada por forças externas. A demanda, na verdade, é decorrente de necessidades e desejos individuais auto-administrados. Portanto, por melhor que seja o marketing de uma organização, dificilmente o consumidor será induzido a comprar e consumir algo ofertado que não seja de seu agrado e não esteja em consonância com seus desejos e necessidades específicos.

O verdadeiro papel do marketing é administrar a demanda de bens e serviços, estimulando o consumo de um bem ou serviço que, por suas características intrínsecas, atenda a necessidades e desejos específicos de determinadas pessoas.

A origem do marketing

A essência do marketing é o processo de trocas, nas quais duas ou mais partes oferecem algo de valor para o outro, com o objetivo de satisfazer necessidades e desejos.

Há três eras na história do marketing

Embora a história do marketing possa ser dividida em mais partes, três são mencionadas com destaques por diversos autores.

A ERA DA PRODUÇÃO Até meados de 1925, muitas empresas nas economias mais desenvolvidas do Oeste europeu e dos Estados Unidos estavam orientadas pela produção. Não havia preocupação com a venda, uma vez que tudo que era produzido era consumido. A atenção dos fabricantes era apenas com a qualidade de seus produtos. Com essa *orientação para a produção*, não havia qualquer sentido falar em vendas e muito menos em marketing.

A ERA DA VENDA Entre 1925 e o início de 1950, as técnicas de produção já eram dominadas e, na maioria das nações desenvolvidas, a preocupação era com o escoamento dos excedentes de produção. Os fabricantes começavam então a dar ênfase à força de vendas, com o objetivo de encontrar compradores para os seus produtos. Uma empresa com a *orientação para vendas* é aquela que assume que os consumidores irão resistir a comprar bens e serviços que eles não julguem essenciais. Nesse caso, o papel do vendedor passa a ser convencer os compradores acerca dos benefícios de seus produtos. Para subsidiar o trabalho dos vendedores, as empresas começam a anunciar seus produtos na expectativa de que os consumidores abram a porta para receber os vendedores. Nessa época, cresce nos Estados Unidos a venda domiciliar, e os vendedores iam de porta em porta para

vender vassouras, enceradeiras elétricas e aspiradores de pó Electrolux, cosméticos Avon, e outros produtos. Surge também a venda por catálogo da Sears e Montgomery Ward. Para atender, sobretudo, ao consumidor da região Centro-oeste norte-americana, o catálogo era oferecido para venda por reembolso postal de roupas, utensílios domésticos, eletrodomésticos, móveis, cosméticos, enfim, tudo que os correios pudessem entregar. Surgem como decorrência da venda por catálogo as empresas de *courrier* – entrega de encomendas e documentos.

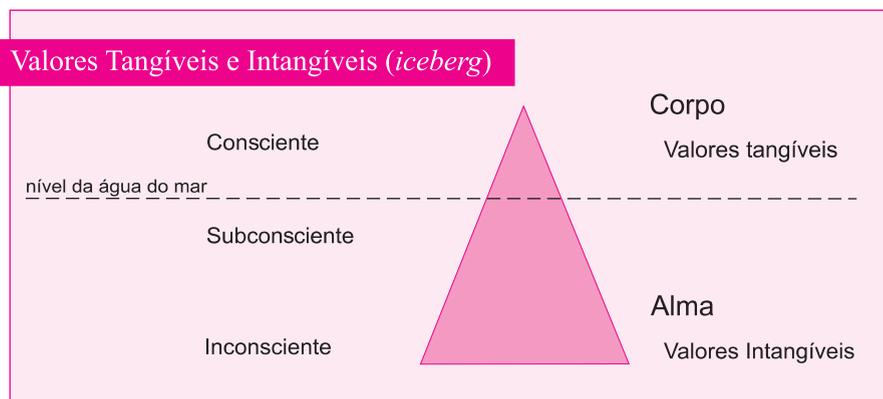
A ERA DO MARKETING Após a crise de 1929, uma grande depressão toma conta dos Estados Unidos, e no Brasil há uma grande queima do café, nosso principal produto de exportação na época; nos dois países a dificuldade de obter dinheiro torna o mercado consumidor sem poder de compra. Para conquistar os poucos consumidores que restaram surge nos Estados Unidos o marketing, com uma importância redobrada. As organizações sobreviveram à depressão prestando mais atenção aos anseios do mercado. Assim, cresce a importância do produto e com ele um novo tipo de gerente: o de produtos. Após a Segunda Guerra Mundial, com a explosão de novos bebês, surge uma nova geração de consumidores, denominada geração *baby boomer*. O fato é explicado da seguinte maneira: os jovens convocados para o serviço militar, sabendo que iriam para a guerra, antes de partir engravidaram suas esposas e namoradas. E, ao retornarem da guerra, nova onda de nascimentos de bebês torna os Estados Unidos um dos países mais férteis do mundo. Cresce o mercado de fraldas, alimentos infantis, roupas, brinquedos; e depois para os jovens surge toda uma linha de produtos para *teenagers*. Portanto, graças à geração *baby boomer*, o marketing se instala definitivamente na América.

Necessidades e desejos

As necessidades descrevem exigências humanas básicas, conforme Abraham Maslow. As pessoas necessitam de comida, água, ar, roupa e abrigo para poderem sobreviver em ambiente urbano ou rural; são as chamadas necessidades fisiológicas. Elas também têm uma necessidade de lazer, recreação e educação. Essas necessidades transformam-se em desejos quando são direcionadas para satisfação de objetos específicos. Uma pessoa pode ter sede, que é uma *necessidade*, mas pode ter um *desejo* de saciar a sede tomando um guaraná. Hoje, o marketing está mais posicionado para realizar desejos do que atender necessidades.

Um desejo pode ser composto de duas partes: desejo explícito – que está no nível do consciente das pessoas e que elas conseguem expressar verbalmente; e desejo oculto – que está no inconsciente e que, portanto, elas não conseguem verbalizar ou expressar sem penetrar na sua mente.

A mente humana é como um *iceberg*. O que está acima do nível da água do mar é o consciente, o que está ao nível da água é o subconsciente e o que está abaixo do nível da água é o inconsciente.



Valor e satisfação

Um produto poderá proporcionar satisfação ao consumidor se os seus atributos, o seu corpo – também chamado de valores tangíveis –, o satisfizerem.

Uma parte do produto é caracterizada por seus valores intangíveis, ou seja, a sua alma; são os benefícios que o consumidor espera ao comprar ou usar um produto. Uma roupa de grife, por exemplo, tem os aspectos tangíveis como modelagem, padronagem, acabamento etc. e os valores intangíveis representados pelos benefícios, tais como, status e prestígio que a marca confere ao consumidor.

O valor é definido como a diferença entre o que o cliente espera e o que ele recebe.

O consumidor recebe benefícios e assume custos, segundo Kotler. Os benefícios incluem aspectos práticos e emocionais. Os custos podem ser monetários, de tempo, de energia e psicológicos.

O valor pode ser entendido pela fórmula:

$$\text{Valor} = \frac{\text{Benefícios} - \text{sacrifícios}}{\text{Custo}} = \frac{(\text{benefícios práticos} + \text{benefícios emocionais}) - \text{sacrifícios}}{\text{custos monetários} + \text{custo tempo} + \text{custo energia} + \text{custos psicológicos}}$$

Portanto, é possível aumentar o valor da oferta na medida em que:

- aumentem os benefícios práticos e emocionais;
- diminuam os sacrifícios do consumidor para adquirir o bem ou o serviço;
- aumentem os benefícios e se reduzam os custos;
- aumentem os benefícios em proporções maiores do que os sacrifícios e os custos;
- reduzam os benefícios em proporções menores que a redução de sacrifícios e de custos.

Definições de marketing

Nos primórdios do marketing ele estava centrado em otimizar trocas e transações.

A troca é o conceito central do marketing, ou seja, uma pessoa oferece dinheiro para ter a posse de um produto ou adquirir um serviço. A troca pode ser também não monetária. O pescador troca um peixe por farinha.

A troca existirá desde que ao menos duas pessoas estejam negociando.

A transação ocorre desde que haja um acordo de valor e de condições e local de fornecimento do bem ou serviço.

Marketing de transação

É definido como o esforço realizado pelo vendedor para convencer o comprador a adquirir o bem ou serviço e pressupõe a troca de bens por valores monetários previamente acordados.

Marketing de relacionamento

É definido com o objetivo de criar, conquistar e manter clientes, estabelecendo relacionamentos mutuamente satisfatórios de longo prazo com partes-chave como clientes, fornecedores e distribuidores, a fim de ganhar e reter sua preferência e seus negócios.

“O resultado final do marketing de relacionamento é a construção de um patrimônio corporativo singular, denominado rede de marketing. Rede de marketing consiste na empresa e naqueles que a apóiam – clientes, funcionários, fornecedores e distribuidores, revendedores, agências de propaganda e acadêmicos.” (Kotler)

Marketing e os recursos internos

O esforço de marketing é decorrente dos recursos internos disponíveis. Muitas empresas, preocupadas em atender as necessidades do mercado, esquecem-se de olhar primeiro suas disponibilidades internas. É preciso reconhecer que os recursos financeiros, produtivos, tecnológicos e humanos não são irrestritos. E, portanto, todo esforço de marketing para atender a demanda de mercado deve levar em conta não apenas o que o cliente quer, mas também de que maneira será possível atendê-lo.

Uma companhia aérea, por exemplo, precisa, ao fazer o marketing dos seus serviços nos vãos, verificar se realmente o serviço de bordo que ela oferece está em conformidade com o que ela anuncia.

A complexidade do marketing

Fazer marketing é como agradar os parceiros em uma união. É preciso verificar as necessidades do mercado e as disponibilidades internas, ou seja, o que a empresa tem a oferecer deve corresponder, ou até mesmo superar, o que o mercado quer.

Há cinco fatores-chave a serem reconhecidos e atendidos pelo esforço de marketing da empresa:

1. O processo de compra envolve mais de um comprador. Ou seja, a decisão de escolha da marca de sabonete não é uma decisão isolada da dona de casa; ou filhos dão palpite e/ou o marido reclama. Por essa razão, a estratégia de comunicação de uma marca de sabonete deve amansar o marido e estimular os filhos também.
2. O processo de decisão de compra envolve vários fatores. O tempo necessário para a procura da marca favorita, o preço estar dentro do orçamento estabelecido, o item ser prioritário, e os aspectos visuais do produto serem de agrado na hora da compra. E, no caso de bens de consumo de massa, o produto deve estar bem exposto na gôndola do supermercado e assim por diante.
3. O processo de venda envolve, dentro da empresa, outras áreas além de vendas e marketing, como produção e finanças; fornecedores, distribuidores e revendedores também devem fazer parte do time da casa.
4. O tempo é um recurso cada dia mais escasso. O consumidor dispõe de pouco tempo para comprar, por isso os produtos e serviços devem estar disponíveis para compra em lugares de fácil acesso, se possível 24 horas.
5. Os fatores globais interferem no processo de decisão de compra. O impacto do terrorismo nos EUA, em setembro de 2001, afetou o mercado de turismo no mundo inteiro. A geadas nas plantações de café na Colômbia afeta os preços do produto na bolsa de mercadorias do mundo todo.

A estrutura da teoria de marketing

Como o marketing é hoje tão ou mais comum que goiabada e doce de leite, é preciso compreender que no bojo de sua teoria estão permeados dilemas característicos de cada categoria de produtos ou serviços. Por exemplo, na medicina existe o tabu de que o marketing fere a ética médica. Na política, o marketing é entendido como forma nem sempre escrupulosa de obter votos. E assim vai. Aquilo que parece ser uma contradição em um setor pode ser uma aplicação vantajosa em outro.

Produtos versus serviços

O marketing se aplica tanto a bens tangíveis como produtos, como bens intangíveis, como serviços. Embora muitos produtos para serem vendidos precisam incorporar serviços como instalação, manutenção etc.

Categorias de produtos

Os produtos podem ser duráveis ou não duráveis, de acordo com o seu prazo de validade para consumo. Na categoria de bens duráveis incluem-se: eletrodomésticos, eletroeletrônicos, automóveis etc. Como não duráveis, produtos de higiene e limpeza, alimentos e algumas categorias de bebidas. Podem ainda ser de compra comparada ou de conveniência, ou seja, se o comprador dispor de tempo, ele estará pesquisando em vários pontos-de-venda o menor preço e a melhor condição de pagamento e entrega; no entanto, se ele dispuser de pouco tempo, a compra será realizada por conveniência no lugar mais próximo. Como bens de compra comparada incluem-se jóias, casas, móveis, objetos de adorno etc. E como bens de conveniência, produtos de necessidade emergencial, como cigarros, chocolates, bebidas, *snacks* etc.

Mercado de consumo versus mercado industrial

Existem diferenças significativas entre produtos de consumo e produtos industriais. O produto de consumo é adquirido individualmente para consumo próprio ou da família, ao passo que a compra industrial é, via de regra, colegiada, ou seja, mais de um departamento da empresa industrial é envolvido, desde a definição do produto até especificação da compra. O processo de decisão de compra industrial tende a ser mais racional e de negociação mais demorada, enquanto a compra de um bem de consumo é mais emocional.

Organizações lucrativas versus não lucrativa

O marketing sempre teve uma aplicação mais intensiva para organizações lucrativas do que nas não-lucrativas. Hoje, no entanto, empresas do terceiro setor, as denominadas instituições de cunho social, e até mesmo de cunho religioso, fazem do marketing uma de suas armas para obter recursos e sensibilizar a comunidade.

Intermediários versus usuários

Muito do processo de marketing está centrado no intermediário. Nesse caso, o cliente é o distribuidor e não o consumidor final, isto é, a pessoa física não é o alvo e sim a pessoa jurídica. No entanto, vale observar que mesmo as empresas que comercializam bens industriais, que normalmente elegem como cliente o seu intermediário, devem estar atentas aos anseios dos consumidores finais. Isso porque um produto industrial é um bem de demanda derivada, ou seja, deriva da demanda de outros bens de consumo final.

Doméstico versus internacional

Com o impacto da globalização, a concorrência se acirrou internacionalmente, e mesmo produtos destinados exclusivamente ao mercado doméstico devem fazer marketing como se fossem disputar o mercado internacional. Essa é a nova lei para a sobrevivência em mercados competitivos.

Empresas de pequeno porte versus empresas de grande porte

Havia no passado um mito de que marketing era de uso exclusivo para empresas de grande porte. Hoje, no entanto, o mercado exige uma postura de marketing para qualquer tipo de empresa, independentemente do tipo ou do tamanho.

Especificidade setorial

As empresas, independente da natureza da sua atividade, como empresas públicas, reconhecem que a presença do marketing é de utilidade para assegurar a imagem da instituição e validar seu processo de atuação.

Em síntese

Como o objetivo do marketing é identificar necessidades não satisfeitas, tanto de pessoas físicas quanto de pessoas jurídicas, a empresa deve procurar desenvolver produtos e serviços que atendam as necessidades de cada público consumidor. Deve ainda buscar melhorar a qualidade de vida das pessoas em geral.

Portanto, o papel do marketing é utilizar recursos de conhecimento que possibilitem uma melhor compreensão do impacto do esforço a ser realizado na administração da demanda de produtos e serviços.

DE ACORDO COM A AMERICAN MARKETING ASSOCIATION:

"Marketing é o processo de planejar e executar a concepção de idéias, produtos e serviços definindo preço, promovendo e distribuindo-os para criar trocas que atendam aos objetivos de satisfação de necessidades e a realização de desejos individuais e organizacionais."

Composto de marketing e meio ambiente

Mas por que será que existe tanta confusão acerca do papel do marketing na sociedade de consumo?

As pessoas têm as definições variadas quando precisam responder o que é marketing. Para muitas, marketing é propaganda, para outras é a arte de vender bem, para outras até é coisa de políticos em época de eleições, e assim por diante. Marketing é tudo isso e muito mais.

Dividindo essa definição em partes para melhor compreensão, teremos: Marketing é um processo que envolve tanto o *planejamento* quanto a *execução* do programa de colocar produtos ou serviços à disposição de possíveis compradores.

No estágio do planejamento, muitas decisões precisam ser tomadas:

- Que mercado deve ser trabalhado?
- Que produto deve ser oferecido ao mercado?
- Quem deve comercializá-lo?
- Que intermediários devem ser envolvidos na distribuição?
- Como deve ser promovido o produto?
- Que preço deve ser praticado?

O planejamento de marketing deve ser realizado passo a passo. Desde a análise do cenário ambiental até a análise do portfólio de produtos da empresa em relação à concorrência. Vejamos cada um desses passos.

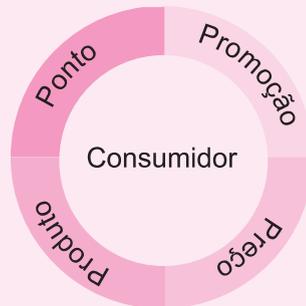
Passos do planejamento de marketing:

- Analisar o cenário da empresa visando ao planejamento estratégico.
- Estimar a demanda de mercado para os principais produtos.
- Determinar potencial de mercado para cada produto.
- Prever as vendas para cada linha de produtos.
- Determinar os níveis de preços a partir do custo dos valores praticados pela concorrência e do preço que o mercado considera justo.

- Estudar o ciclo de vida do produto.
- Analisar o portfólio de produtos da empresa em face da concorrência.

O processo de adoção de estratégias de marketing consiste de quatro elementos denominados composto de marketing (*marketing mix*). Os elementos são: produto, preço, promoção e distribuição (os 4 Ps do Marketing, descritos a seguir).

Os 4 Ps do professor McCarthy

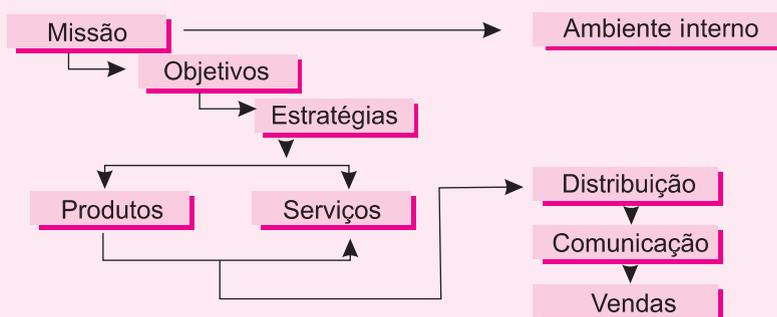


Passos do processo de posicionamento de produtos nos diversos segmentos de mercado:

1. Análise da curva ABC de produto – para identificar o que representa cada produto nas vendas totais da empresa.
2. Análise de portfólio de produtos – comparando os produtos da empresa com os de sua principal concorrente.
3. Estudo do impacto do composto promocional sobre vendas – é importante determinar os resultados alcançados em função do esforço promocional realizado.
4. Idéias de novos produtos e serviços que possam ser comercializados. O produto é visto como uma combinação de idéias e serviços que visam satisfazer as necessidades dos consumidores.
5. Finalmente, estabelecer a troca para satisfazer consumidores, outros indivíduos ou organizações. O foco do marketing é facilitar trocas. As trocas devem oferecer um valor de retorno significado para as partes envolvidas.

A empresa é como uma unidade celular que, à medida que se desenvolve, amplia suas relações com o meio ambiente. (*Figura 1*)

A empresa, sua missão, objetivos e o ambiente



O reconhecimento das forças que agem sobre o negócio de uma organização é um passo importante para a reavaliação da missão corporativa e de seus objetivos. (Figura 2)



O porquê e para que a empresa existe é um exercício de direcionamento estratégico, e tem a ver com o futuro de qualquer organização, seja ela pública, privada, ou ainda lucrativa ou não lucrativa. (Figura 3)



O reconhecimento das forças ambientais que agem sobre uma organização é de importância estratégica para transformar problemas em oportunidades de crescimento.

Assim, as forças ambientais, concorrência, política, legislação, governo, meios de comunicação, economia, tecnologia e mercado consumidor podem agir restringindo ou ampliando o campo de ação de uma empresa. Da mesma forma, as forças legislativas ou legais e reguladoras exercem controle sobre a forma de atuação do meio empresarial.

As inovações tecnológicas podem tornar produtos e serviços obsoletos, e as forças econômicas podem inibir a realização dos negócios, tanto quanto a força da concorrência.

A empresa, para poder escoar sua produção, concretizar ações sobre o mercado para realizar vendas por meio da propaganda, promoção de vendas, *merchandising*, força de vendas, relacionamento e serviços ao cliente.

Os sistemas de marketing

Dentre os sistemas de marketing consagrados destacamos: os 4 Ps do professor E. J. McCarthy, os 4 As do professor Raimar Richers e os 4 Cs de Robert Lautenborn.

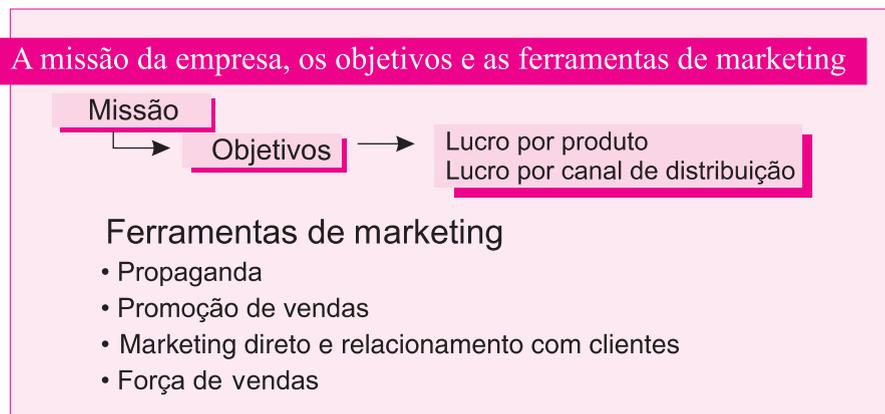
A interação de uma organização com o seu meio ambiente interno e externo realiza-se por meio do composto de marketing.

O composto de marketing: os 4 Ps

Na visão de E. J. McCarthy essa interação se processa através dos chamados 4 Ps (produto, preço, promoção e *place*, que é distribuição). (Figura 4)



Importante interação envolve, então, as ferramentas de marketing para a consecução dos objetivos de uma organização em consonância com a sua missão de negócio. (Figura 5)



Isso significa entender que, para satisfazer as necessidades dos consumidores, é preciso que os produtos ou serviços a serem ofertados tenham boa qualidade, características que atendam aos gostos dos consumidores, com boas opções de modelos e estilos, com nome atraente – produto, preço, promoção e *place* (distribuição).

Isso significa entender que, para satisfazer as necessidades dos consumidores, é preciso que os produtos ou serviços a serem ofertados tenham boa qualidade, características que atendam aos gostos dos consumidores, com boas opções de modelos e estilos, atraentes e criativos, as ferramentas promocionais, como a propaganda, a força de vendas (venda pessoal), a promoção de vendas, as relações públicas e o *merchandising* sejam eficazes.

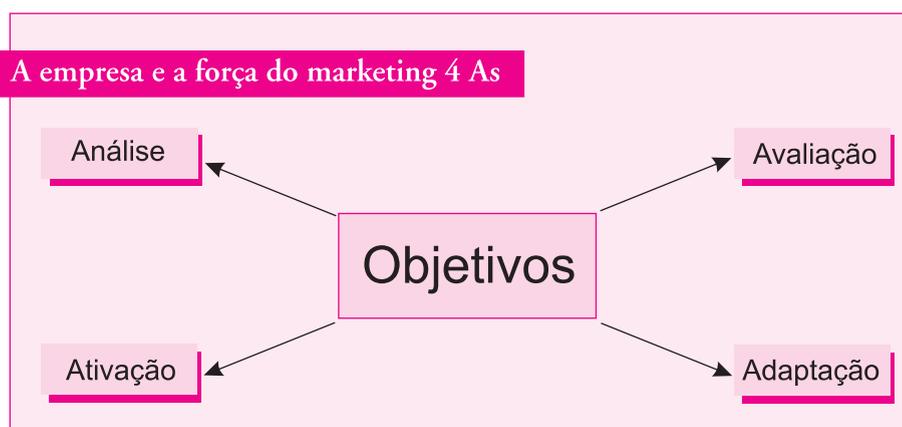
A distribuição precisa levar o produto certo até o lugar exato, através dos canais de distribuição adequados, com uma cobertura de atendimento que não deixe faltar produto em nenhum mercado importante, localizando, para isso, fábricas, depósitos, distribuidores e dispondo ainda de um

inventário de estoques para suprir as necessidades de consumo por meio de recursos de transportes convenientes.

A compreensão das ferramentas de marketing pode ajudar a neutralizar as forças ambientais, canalizando recursos e obtendo resultados financeiros e de posicionamento de mercado compensador.

O composto de marketing: os 4 As

Em outro modelo de interação das ferramentas de marketing com o seu meio ambiente, o professor Raimar Richers apresenta o seu modelo dos 4 As (análise, adaptação, ativação e avaliação). (Figura 6)



A análise e a avaliação são instrumentos que a empresa utiliza para identificar o mercado e controlar os resultados dos esforços realizados. A adaptação e ativação são forças que a empresa utiliza para agir sobre o mercado.

Os 4 As: análise, adaptação, ativação e avaliação

A *análise* do mercado é o primeiro ponto na estratégia de marketing. É preciso saber por meio da *pesquisa de mercado* o que o cliente busca para depois desenvolver um produto ou um serviço sob medida. Pela análise também é possível acompanhar os passos da concorrência para minimizar sua ação.

Após analisar o potencial de um mercado é possível desenvolver um produto ou serviço que atenda as expectativas e anseios dos consumidores. Essa etapa o professor Raimar Richers chama de *adaptação do produto ou serviço*. Essa adaptação significa desenvolver o desenho (*design*) em conformidade com os desejos explícitos e ocultos dos consumidores de serviços de viagem de negócios e lazer. Significa, também, desenvolver uma roupagem ou, como o professor denomina, a embalagem do produto acompanhada de uma correta estratégia de *preços e de serviços* para encantar o cliente.

A *ativação* do mercado é obtida pela *distribuição e logística* para levar o produto ou serviço até o cliente; pelo esforço de *comunicação publicitária tradicional e do comércio eletrônico e ainda da promoção de vendas e merchandising*, para não só informar, como persuadir as pessoas a comprarem e, ainda, pelo esforço de *vendas pessoal* e pela *Internet*, para induzir pessoalmente ou pela tela do computador, o cliente a comprar.

A *avaliação* é a tarefa de confrontar o monstro, ou seja, de avaliar custos incorridos e resultados de vendas e de lucro alcançados.

Nesse modelo, Richers descreve a interação da empresa com o seu meio ambiente em função dos seus objetivos e através da efetiva ação das ferramentas do composto de marketing quantitativo. Senão, vejamos novamente cada um dos As, sob a ótica numérica:

1. ANÁLISE: visa identificar as forças vigentes no mercado, como economia, política, sociedade, concorrência, legislação e tecnologia e suas interações com a empresa.

Os meios utilizados para identificar e quantificar as forças existentes são a pesquisa de mercado e o sistema de informações em marketing.

Isso é feito com o objetivo de identificar também o que, como, onde, quando, por que e quem compra, a fim de estimar a demanda de mercado e o potencial de consumo.

O QUÊ:

- que benefícios os consumidores estão buscando?
- que fatores qualitativos e quantitativos influenciam a demanda?
- que atributos do produto são importantes para o cliente?
- quais são os critérios mais importantes de compra?
- quais são as bases de comparação com outros produtos?
- quais são os riscos percebidos pelos clientes?
- que serviços os clientes esperam receber?

COMO:

- como os clientes compram?
- como é o processo de compra?
- como os vários elementos do programa de marketing influenciam os clientes em cada estágio do processo de compra?
- como os clientes usam o produto?
- como é o acesso ao produto em cada estágio do estilo de vida do cliente?
- quanto eles estão dispostos a pagar?
- quanto eles compram?

ONDE:

- onde é tomada a decisão de compra?
- onde os clientes procuram informações acerca do produto?
- onde os clientes compram os produtos?

QUANDO:

- quando é tomada a primeira decisão de compra?
- quando o produto é comprado novamente?

POR QUÊ:

- por que os clientes compram?
- por que os clientes escolhem uma marca em relação a outras?

QUEM:

- quem são os ocupantes dos segmentos identificados nas questões anteriores?
- quem compra o nosso produto e por quê?
- quem compra os produtos de nosso concorrente e por quê?

Uma vez determinados os fatores que influenciam no consumo de determinados produtos ou serviços é possível compatibilizar a oferta para atender a demanda de mercado. (Figura 7)

O composto de marketing			
Análise	Adaptação	Ativação	Avaliação
<ul style="list-style-type: none"> • Forças vigentes no mercado • Pesquisa de hábitos de consumo • Potencial de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Produtos e serviços • <i>Design</i> • Embalagem • Marca • Preço • Serviço ao cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Distribuição • Propaganda • Promoção de vendas • <i>Merchandising</i> • Força de vendas • Assessoria de imprensa/Relações públicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Controle do desempenho de vendas de propaganda • Prioridade de vendas em relação ao potencial de mercado • Relação custo de marketing e vendas • Retorno do investimento publicitário • Internet, retorno e meios remotos

A interação entre a oferta e a demanda é estabelecida, respectivamente, pelos fatores que influenciam na produção (como disponibilidade de matérias-primas, disponibilidade de mão-de-obra e disponibilidade de tecnologia e recursos produtivos) e pelos fatores que influenciam no consumo (como o comportamento do consumidor, disponibilidade de renda, facilidades de crédito e outros fenômenos que agem sobre os hábitos de consumo).

Dessa maneira, o papel do marketing é identificar os fatores que influenciam o consumo e procurar ativar a demanda por meio da força do marketing, ou seja, descobrir necessidades não satisfeitas e buscar a produção de bens ou serviços que atendam a essas expectativas de mercado, adaptando ou inovando produtos.

2. ADAPTAÇÃO: é o processo de adequação das linhas de produtos ou de serviços da empresa às necessidades de consumo identificadas por meio da análise. Isso ocorre por meio do posicionamento do produto em termos de *design* (desenho), características e qualidade, denominação da marca, embalagem, preço sugerido aos clientes, distribuidores e/ou aos consumidores finais e serviços ao cliente ou consumidor.

É também a interpretação do estágio do ciclo de vida de cada produto e do portfólio dos produtos da empresa em relação à concorrência. É também chamado de composto de produtos.

3. ATIVAÇÃO: também chamado composto promocional que forma, com o composto de produtos, o composto de marketing.

Os elementos-chave da ativação ou composto promocional são: distribuição, força de vendas, esforço promocional-propaganda, promoção de vendas, *merchandising* e relações públicas.

Distribuição

É preciso quantificar o número de pontos-de-venda existentes e a sua eficácia como um canal de escoamento, contabilizando a venda de produtos e também avaliando a eficácia da logística ou distribuição física que incluem o transporte e o armazenamento de produtos.

Força de vendas

É importante avaliar a eficácia da força das vendas em termos de número de visitas realizadas pelo vendedor e o volume de vendas efetuado.

Esforço promocional

É necessário medir os resultados de vendas proporcionados pela promoção de vendas, pela propaganda, pelo *merchandising*, pelo marketing direto, pela ação de relações públicas e assessoria de imprensa, entre outros esforços promocionais.

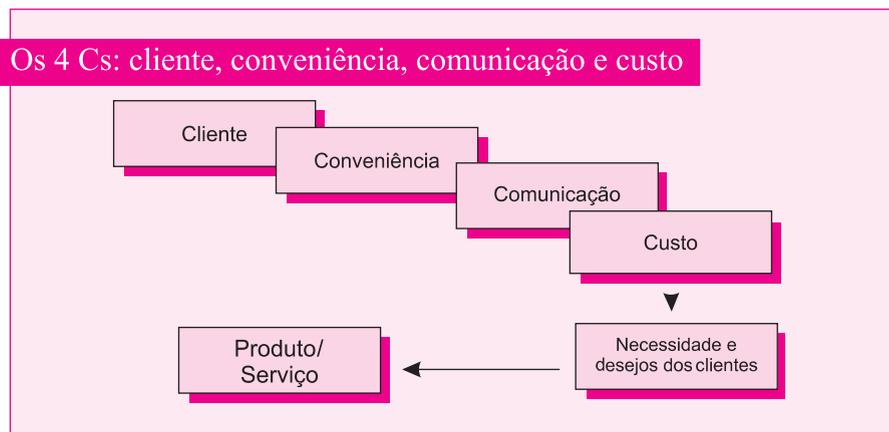
4. AVALIAÇÃO: é o controle da gestão de marketing que procura avaliar as principais forças e fraquezas organizacionais, as oportunidades e os problemas, analisando os resultados operacionais de cada esforço de marketing isoladamente ou em conjunto.

Essa função também é chamada de auditoria de marketing, objetivando identificar para poder neutralizar o impacto ambiental interno, representado pelas forças e fraquezas, problemas e oportunidades, externos aos negócios da organização, como o poder político (governo e legislativo), poder do público em geral (consumidores e não consumidores), poder da concorrência e poder das forças macroambientais (como economia, tecnologia, demografia, cultura etc.)

Principais documentos: relatório de vendas e de lucro por produto, cliente e região e por meios de vendas (Internet, *e-commerce*) etc.

Retorno sobre o investimento promocional em termos de vendas, *recall*, imagem de marca etc.

Composto de marketing: os 4 Cs (Robert Lautenborn)



Mais importante do que ter um produto ou serviço para ofertar é ter um *cliente* para satisfazer.

Com o cliente na mão, o *gerente de marketing* pode desenvolver um produto ou *serviço* sob medida para esse cliente. Para reter um cliente é preciso proporcionar diversas *conveniências* com o objetivo de tornar esse cliente leal, uma vez que cliente satisfeito é cliente leal. O difícil é desenvolver um elenco de atividades que mantenha esse cliente satisfeito, pois há uma regra que diz que um cliente nunca está totalmente satisfeito. A conveniência de ser atendido com cortesia e magia. Muitas vezes uma relação cessa quando a empresa transforma aquele que deveria ser um momento mágico em um momento trágico. A leitura das páginas dos jornais dedicadas a reclamações de clientes constata que se dá mais espaço a insatisfações do que a agradecimentos. É uma reserva em voo que não foi honrada por *overbooking*, a tão sonhada vista para o mar na reserva de apartamento de hotel de praia que é substituída por uma vista para o paredão do prédio ao lado. Enfim, são alguns exemplos de sonhados momentos mágicos que o consumidor viu serem transformados em pesadelos.

Os 4 Cs do marketing



A comunicação é o momento da sedução que visa empolgar o cliente a comprar o produto ou serviço. Ela precisa ser objetiva, falar com clareza dos principais pontos da oferta e dar oportunidade para que o consumidor fantasie a oferta, sentindo-se envolvido e comprometido com ela. E, por último, o *custo* não pode estar acima das possibilidades e expectativas do comprador. Viabilizar um projeto pode depender de um controle perfeito de custos.

A resposta quantitativa

A análise do comportamento das forças ambientais e de seus futuros desdobramentos é fundamental para diminuir as incertezas das respostas às questões mercadológicas formuladas anteriormente. Entretanto, para que essa análise seja proveitosa, ela deve ser feita de maneira organizada, com regras de procedimento bem definidas. A pesquisa mercadológica estabelece essa postura científica e busca na linguagem quantitativa uma de suas principais formas de expressão.

Usando o modelo dos 4 Cs o foco é o cliente e, no modelo dos 4 As como referência, é fácil perceber que o foco é a pesquisa de mercado em que a utilidade dos levantamentos amostrais ganha destaque.

O delineamento de experimentos ajuda a definir qual é o melhor composto de produto na fase de *adaptação* da carteira de produtos da empresa às necessidades e expectativas do mercado. As técnicas de previsão de vendas e de programação linear são duas importantes ferramentas na fase de *ativação*. Os modelos relacionais são muito úteis na fase de controle. As técnicas de análise multidimensional têm sido muito usadas em casos específicos de segmentação de mercado, posicionamento de produtos etc. Essa área ganhou desenvoltura com a disseminação de computadores e aplicativos computacionais, que vieram aliviar os usuários dos tediosos trabalhos de cálculo, além de fornecer uma série nova de recursos a serem usados.

Composto de marketing

Como uma síntese dos três sistemas de marketing apresentados, vale lembrar que o *composto de marketing* é a somatória de três outros compostos: de produto, de preço e promocional.

O *composto de produto* é formado por *design*, embalagem, marca e rótulo que caracterizam um produto.

O *composto de preço* é configurado a partir do custo de produção e/ou de venda, pelo *mark-up* até chegar ao preço de venda ao consumidor ou distribuidor.

O *composto promocional* envolve distribuição, logística, propaganda, promoção de vendas, *merchandising*, relações públicas, assessoria de imprensa e força de venda.

Os desafios do marketing no futuro

As mudanças que estão ocorrendo no mundo estão afetando e afligindo diversos setores de atividades. As desregulações de mercado de inúmeros setores industriais, as privatizações de empresas públicas e os avanços de uma tecnologia cada dia mais revolucionária têm aumentado a incerteza de diversos negócios.

E isso implica antecipar-se às mudanças, analisar seu impacto e, quando possível, administrar as novas oportunidades em decorrência de análises mais apuradas.

Antecipar-se às mudanças e identificar novas oportunidades requer a postura de empresas líderes, capazes de descobrir suas forças internas para gerenciar mudanças e prosperar mesmo em meio a crises...

Definir e descrever o marketing do futuro é uma tarefa que exige imaginação e bom senso. Dentre os objetivos do marketing do futuro, são destacados os seguintes, pelos autores Chekitan S. Dev e Michael D. Olsen:

MARKETING CHALLENGES FOR THE NEXT DECADE

Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly; Ithaca; Fevereiro de 2000, p. 41-47.

1. identificar os maiores desafios para cada tipo de negócio da empresa;
2. determinar as ações passo a passo para vencer cada desafio, e
3. estabelecer as prioridades para o futuro imediato.

Usando técnicas interativas, as empresas podem examinar as maiores forças existentes em sua organização, setor industrial e ações do governo para os próximos três-cinco anos.

Dentre os desafios-chave para a próxima década, as empresas deverão levar em conta:

1. Como administrar custos de distribuição – visando reduzir ao máximo os custos de transporte, armazenagem e logística envolvida.
2. A análise de clientes – para concentrar o esforço de vendas e de relacionamento com os clientes lucrativos, eliminando, quando possível, todo e qualquer cliente que não dê lucro, monetário ou não-monetário.
3. Repensar o modelo de negócio – os produtos e serviços devem evoluir em conformidade com as expectativas do mercado, e quando isso não for possível é importante repensar o negócio da empresa.
4. Manter o controle da tecnologia – as mudanças e avanços tecnológicos devem ser acompanhados pela empresa para não tornar o seu negócio obsoleto.
5. Avaliar as oportunidades baseadas na Internet – o futuro é o marketing virtual, portanto, qualquer empresa em qualquer ramo de negócio deve privilegiar ações promocionais e de vendas através da Web.
6. Pensar sempre em novas e grandes oportunidades – o mercado evolui e quem não o acompanhar vai ficar para trás...

O futuro do marketing passa pela virtualidade. O novo varejo eletrônico, a mídia cada dia mais globalizada e acessível na tela do computador, da televisão, na telinha do celular e até onde a imaginação alcançar. O marketing será sem limites. As mudanças tecnológicas e de comportamento de consumo passam a exigir desde já a adoção de técnicas avançadas de pesquisa e projeção para novos e inusitados hábitos de consumo.

É preciso transformar dados em conhecimento e incorporá-los dentro das organizações para um correto gerenciamento.

Sumário

A administração voltada para o mercado ainda é um fato novo na economia mundial. Uma grande parte das organizações ainda está voltada para a produção ou para o produto. Algumas são orientadas por vendas e poucas são verdadeiramente “marketing oriented”, ou seja, orientadas para o consumidor ou por marketing, sobretudo em uma sociedade complexa como a atual.

Por que isso ainda prevalece em tão larga escala? Prevalecia, não prevalece mais, sobretudo porque o mercado deixa de ser comprador, baseado nas necessidades do produtor e ignorando as necessidades do consumidor. Mas isso vem mudando aceleradamente. A concorrência decorrente de mercados globalizados inibe ações predatórias de empresas monopolistas ou oligopolistas.

No entanto, o marketing apoiado pelas organizações voltadas para o mercado evolui, abandonando as definições tradicionais de “trocas”, com ênfase na transação e passando a incluir em seu contexto a busca do relacionamento com fornecedores, clientes e clientes internos, privilegiando a preocupação com o social, ou seja, com a qualidade de vida das pessoas e da comunidade em geral.

Questões para revisão

1. De que maneira o marketing pode ser utilizado por instituições sem fins lucrativos?
2. Qual é o significado de marketing de transação?
3. Como pode ser definido o valor percebido? Dê exemplos e defina a fórmula.
4. O que é marketing de relacionamento?
5. Defina os principais sistemas de marketing.

Questões para discussão

1. Marketing cria ou administra a demanda de produtos e serviços?
2. Discuta o significado da era de marketing.
3. Discuta o significado do valor percebido para diferenciar serviços: hotelaria, companhias aéreas e planos de saúde.
4. De que maneira o meio ambiente interfere no marketing e esse no meio ambiente?
5. Discuta os desafios do marketing do futuro, hoje.

Bibliografia

Livros

- COBRA, Marcos. *Marketing básico*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- _____. *Estratégias de marketing de serviços*. 2. ed. São Paulo: Cobra. Editora & Marketing, 2001.
- KOTABE, Masaaki; CZINKOTA, Michael R.; MERCER, David. *Marketing Managent*. Cambridge, Massachusetts: Blackwell Business, 1997.
- KOTLER, Philip. *Administração de marketing*. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2001.
- McCARTHY E. Jerome. *Basic Marketing*. 5. ed. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, 1975.
- RICHERS, Raimar. *O que é Marketing*. São Paulo: Brasiliense, 1992.
- _____. *Surfando nas ondas do mercado*. São Paulo: Editora Raimar Richers, 1999.
- _____. *Marketing à brasileira*. São Paulo: Negócios, 2001.

Artigos

- Future Marketing. Marketing Research. Chicago, primavera de 2001. Chuck Chakrapani, p. 39.
- Gazeta Mercantil*, 15 e 16 de dezembro de 2001, Empresas & Carreiras p. C-3. Telma Pinto.
- Gazeta Mercantil*, caderno Grande São Paulo, 3 de janeiro de 2002, p. 1. Regina Novaes.
- Marketing Challenges for the next decade. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quartely. Ithaca, fevereiro de 2000. Chekitan S. Dev; Michael D. Olsen, p. 41-47.

CANTINHO EMPRESARIAL

CASE

Água mineral

O consumo doméstico de água mineral engarrafada tem crescido no país, seja pelo potencial de mercado ou pelo custo relativamente baixo da prospecção e lavra de novas fontes. E ainda porque o consumo *per capita* nacional é muito inferior ao da maioria dos países europeus e dos Estados Unidos. Enquanto na Itália o consumo chega a ser de 155 litros por habitante/ano, na Bélgica 123 litros, na França 89 litros e nos Estados Unidos 42,1 litros, no Brasil, apesar do crescimento da demanda nos últimos anos, não ultrapassa 18,94 litros por ano.

“O crescimento na demanda nacional de água envasada tem revertido os altos índices de concentração do setor. Enquanto em 1996, apenas 13 grupos detinham 50% do mercado de águas minerais, em 2000 essa participação foi dividida entre 21 grupos. O grupo cearense Edson Queiroz, dono das marcas Indaiá e Minalba, continua na liderança, mas a sua participação de mercado, que chegou a 68% nos anos 80, hoje é de 18,20%.

O grupo Supergasbrás, de Minas Gerais, com as marcas Caxambu, Araxá, Cambuquira e Lambari, disputa o segundo lugar com a empresa francesa Perrier Vittel – grupo Nestlé – dona das marcas São Lourenço (Minas Gerais), Petrópolis (Rio de Janeiro) e Lindoya Levíssima (Santa Catarina). É uma das empresas que mais têm investido no segmento, dentro da estratégia de elevar seu *market share* para 20% até o ano 2004. Só nos últimos quatro anos foram US\$75 milhões aplicados em crescimento de produção, melhoria de embalagem e marketing.”

“A disputa do mercado ficará cada vez mais acirrada e não haverá mais espaço para a concentração. A tendência, agora, é o foco na regionalização para enfrentar a concorrência com marcas localizadas”, diz Carlos Alberto Lancia, presidente da Abinam – Associação Brasileira da Indústria de Águas Minerais. Como a água é *commodity* de valor muito baixo, a estratégia é economizar com o transporte, complementa Lancia.

Em 1999, um elemento novo foi acrescentado à disputa com a abertura do mercado para as chamadas “águas mineralizadas”, selo aprovado pelo Ministério das Minas e Energia para as águas envasadas de qualquer natureza – não necessariamente subterrâneas – que passam pelo processo de purificação e adição de sais minerais. “A Coca-Cola e a Perrier lideram esse novo nicho de mercado, com as marcas Bonagua e Pure Life, respectivamente. Esse novo mercado atrai grandes empresas por causa da economia de escala, já que a água mineralizada pode vir da rede pública. Essas águas não sofrem a rigidez das aplicações legais das águas minerais, mas o padrão é bom e atrai os consumidores da classe C, tradicionalmente arredios ao consumo de água mineral.”

Pesquisa de água mineral bate recorde em 2001

“A indústria brasileira de água mineral, segmento que movimentava anualmente cerca de US\$400 milhões, fechou o

ano de 2001 com um recorde de requerimento de pesquisa protocolado no Departamento Nacional de Produção Mineral (DNPM)”.

“Esse é o setor que, sem dúvida, mais cresce quando se fala em pesquisa mineral no Brasil. A corrida de investimentos em exploração de novas fontes minerais em todas as regiões do Brasil resultou em 491 novas concessões de lavra liberadas só em 2001. A região Sudeste com São Paulo – 179 pedidos e em Minas Gerais – 77 – lidera a lista dos requerimentos”.

Padrão mundial para a água mineral brasileira

“Um total de 14 engarrafadoras brasileiras de água mineral, localizadas nas regiões Sul e Sudeste, já se pré-cadastraram na Abinam para a obtenção do certificado de qualidade de padrão mundial que será fornecido pela empresa norte-americana NSF International.

A NSF, que virá certificar a água brasileira, é considerada uma das mais respeitadas instituições certificadoras do mundo na área de alimentos, e atua em 71 países.

São Paulo é o maior produtor brasileiro de água mineral engarrafada com 38,6% do total, que em 2000 correspondeu a 1,2 bilhão de litros. Minas Gerais com 8,7% é o segundo e o Ceará com 7% é o terceiro estado produtor de água mineral no país. A produção total de água mineral natural engarrafada no Brasil chegou a 3.520 bilhões de litros em 2000, representando um crescimento de 28% em relação a 1999.”

Questões

1. De que maneira pode ser estimulado o consumo de água mineral nas classes socioeconômicas C e D?
2. Quais são as armas que as águas minerais naturais dispõem para enfrentar as “águas mineralizadas?”
3. De que forma os pequenos engarrafadores regionais de água mineral podem enfrentar gigantes como Coca-Cola e Nestlé?
4. Que tipo de estratégia o grupo Supergasbrás pode adotar para manter o domínio das marcas Caxambu, Araxá, Cambuquira e Lambari e enfrentar as marcas São Lourenço, Petrópolis e Lindoya Levíssima da empresa francesa Perrier Vittel – grupo Nestlé – líder mundial em águas minerais?
5. Que saída o grupo Edson Queiroz, dono das marcas Minalba e Indaiá, pode optar para recuperar o seu *market share*?

Fontes:

- Gazeta Mercantil*, caderno Grande São Paulo; 3 de janeiro de 2002, p. 1. Regina Novaes.
Gazeta Mercantil, 15 e 16 de dezembro de 2001, Empresas & Carreiras, p. C-3. Telma Pinto.



CAPÍTULO

2

Como construir a satisfação do cliente através da qualidade e valor

“O OBJETIVO DA EMPRESA É CRIAR CLIENTES.”

PETER DRUCKER

“APENAS DUAS COISAS SÃO IMPORTANTES – UMA É O CLIENTE E A OUTRA O PRODUTO. SE VOCÊ CUIDA DOS CLIENTES ELES VIRÃO DE NOVO. SE VOCÊ CUIDA EXCLUSIVAMENTE DE SEU PRODUTO, O CLIENTE NÃO VIRÁ DE VOLTA. NÃO É MAIS SIMPLES NEM MAIS DIFÍCIL DO QUE ISSO.”

WHITELEY RICHARD

Introdução

A concorrência, cada dia em escala mais global, não permite às empresas negligenciar um só minuto, seja na qualidade de seus produtos, seja na oferta de serviços inusitados. No entanto, isso não tem bastado, e as empresas ainda precisam elevar continuamente o valor de seus produtos.

A globalização, associada aos avanços tecnológicos, tem propiciado uma abertura muito grande de novas oportunidades para inúmeras empresas. Mas, a complexidade do meio ambiente empresarial tem trazido novos desafios e alterado o velho esquema de paradigmas de sucesso, antes com base em produtos atraentes e preços baixos.

Assim, as empresas para sobreviverem à guerra sem trégua de mercado estão buscando a parceria de seus clientes e de seus fornecedores, procurando fazer do relacionamento a principal arma para a luta de mercado.

Sob esse novo foco de parcerias, surge o denominado marketing de relacionamento.

Com a magia do marketing de relacionamento, as empresas estão em busca de sobrevivência e crescimento.

Os novos caminhos exigem uma aguçada percepção das tendências de mercado, visando propiciar êxtase e encantamento aos clientes...

Construir a satisfação do cliente por meio da qualidade e valor é o ponto-chave do novo pensamento mercadológico. E esse pensamento parte da premissa básica de que os consumidores comprarão da empresa que entregar o maior valor. Assim, a oferta de produtos ou serviços de maior valor para o cliente passa a ser o diferencial que determina a vantagem competitiva em relação a outras organizações.

Um fator preponderante na escolha de um produto de maior valor diz respeito à não-satisfação proporcionada pela sua compra. Philip Kotler define satisfação como sendo:

“O sentimento de prazer ou desapontamento resultante da comparação de desempenho esperado de um produto em relação às expectativas existentes no momento da compra. As pessoas que estiverem plenamente satisfeitas estarão menos propensas a mudanças do que aquelas que estiverem apenas satisfeitas estarão propensas a mudanças. Portanto, a elevada satisfação ou o encanto cria uma afinidade emocional com a marca, não apenas na esfera de preferência racional, mas resultando uma alta lealdade do consumidor.”

Disponibilizar informações

“A garantia de um bom atendimento ao cliente deve fazer parte da estratégia de marketing de qualquer negócio. Disponibilizar informações, esclarecer dúvidas, ouvir sugestões e reclamações já se tornaram atividades rotineiras no dia-a-dia empresarial. Porém, é preciso saber identificar e diferenciar, em termos legais, os chamados ‘falsos lesados’, ou seja, pessoas que atuam muitas vezes de forma premeditada, com o objetivo de obter vantagens financeiras em cima de situações criadas para incriminar as organizações comerciais. As mais atingidas pertencem aos segmentos relacionados diretamente ao corpo humano, como alimentos, cosméticos e remédios”, afirma o dr. Antonio Sergio Pitombo, advogado criminal, no artigo “Quando o cliente não tem razão”, revista *Sala do Empresário*, edição nº 18, p. 9. A máxima de que o cliente tem sempre razão é válida desde que o cliente não tenha manuseado o produto de forma errônea danificando o produto, complementa Pitombo.

Para evitar mau uso de um produto é importante que as instruções estejam disponibilizadas com o bem e que o consumidor seja devidamente alertado e orientado. É papel do marketing buscar a satisfação do consumidor com o uso ou consumo do produto ou serviço e para isso é importante observar o comportamento dele. Pessoas idosas, por exemplo, têm mais dificuldade em ler manuais e possuem via de regra menor habilidade no manuseio de um bem. Para evitar usos inadequados é preciso conhecer bem cada cliente. É importante também esclarecer antecipadamente eventuais dúvidas prestando esclarecimentos amplos. Muitas vezes um cliente reclama porque não entende como o produto funciona. O departamento de serviços ao cliente deve exercer uma medicina preventiva, esclarecendo dúvidas, ouvindo e solucionando reclamações de forma simpática, mesmo quando percebe má-fé do consumidor, pois, afinal, é a imagem da empresa que está em jogo. Portanto, o bom atendimento é fundamental para a imagem e a eficiência das organizações. Mas não é tudo, as empresas precisam estar preparadas e arrumadas para receber os clientes.

Segundo Max Gehringer, há dois lugares em uma empresa que revelam como ela é, sem que seja necessário perguntar a alguém por isso. Um deles é a portaria, e o outro, o banheiro. “Pelas condições de higiene desses locais, até o tipo de material disponível aos funcionários, dá para se ter

uma idéia muito clara da organização, por melhor que as pessoas finjam que possa ser diferente; e o esquema de segurança, por exemplo, deve agir de forma acolhedora, de maneira que a pessoa não se sinta primeiro um bandido para depois ser considerado um cidadão respeitável. O fato de uma pessoa desconhecida estar ali dentro da empresa significa que ela é importante e precisa receber o mínimo de cortesia e simpatia para sentir que está em uma casa onde vale a pena fazer negócios”, enfatiza Max, lembrando ainda que o brasileiro, ao contrário dos norte-americanos, não gosta de falar com secretárias eletrônicas e prefere ser ouvido por uma pessoa do outro lado da linha, seja para comprar, para perguntar ou mesmo para reclamar. No entanto, os funcionários precisam ser treinados para atender com cordialidade e responder com rapidez, saber escrever e ser objetivo com as palavras.

Um cliente insatisfeito é fonte de irradiação de descontentamentos.

O cliente no sofá...

Para poder satisfazer os seus clientes, é preciso saber o que eles querem e desejam, e para isso as empresas estão investindo em estudos antropológicos. Segundo artigo da revista *Business Week*, “Consumers in the mist”, de 26 de fevereiro de 2001, p. 77, a Nissan Motor Co., por exemplo, redesenhou o carro Infiniti no início de 1990, após os antropólogos ajudarem a ver que a noção japonesa de luxo, assim como simplicidade, é muito diferente numa sociedade visivelmente opulenta como a americana. Alguns anos mais tarde, a Volkswagen usou uma abordagem para reposicionar a marca no mercado norte-americano, com a campanha: “O que os motoristas desejam.” Hoje em dia, prossegue o artigo, diversas outras empresas estão ouvindo antropólogos que são treinados para observar tendências. Embora freqüentemente mais dispendiosa do que a tradicional pesquisa *focus group*, a pesquisa etnográfica está se tornando uma ferramenta cada dia mais disponibilizada pelas agências de propaganda norte-americanas. Pois as diferenças étnicas e demográficas agem sobre o indivíduo em íntima conexão com o consumo, afirma Bill Abrams, fundador da consultoria de Nova York, Housecalls, responsável pela campanha da cadeia hoteleira Best Western.

Realizando pesquisas etnográficas domiciliares foi possível redesenhar produtos e serviços. A 3COM, após observar como 64 domicílios estabeleciam suas agendas de compromissos, redesenhou um modelo extremamente compacto e de *design* simples. A Best Western aprendeu como os *seniors* decidem quando e onde parar para dormir por uma noite e descobriu que o valor do desconto a ser oferecido não é tão importante. E a Moen observou quanto tempo os consumidores gastam em um bom banho no chuveiro, descobriu os inconvenientes do *design* do produto, além de problemas de segurança e oportunidades para novos produtos.

Portanto, satisfazer o cliente é oferecer o que ele deseja e da maneira que ele anseia. E, para isso, as pesquisas tradicionais como discussão de grupo e entrevistas têm-se revelado insatisfatórias. Com o uso crescente de pesquisas etnográficas, o comportamento humano com base em critérios antropológicos e demográficos tornou-se mais bem conhecido. E, com isso, é possível satisfazer melhor o cliente de cada região do planeta.

O foco do cliente

É preciso descobrir quais são as necessidades e desejos de cada cliente, para saber o que oferecer para satisfazê-lo, seja por meio de produto ou de serviço. É importante descobrir o que cada cliente busca em um produto ou serviço, ou seja, o que tem valor para o cliente. A necessidade do cliente deve ser vista do ponto de vista do cliente e não da óptica do fornecedor. O valor esperado, isto é, o benefício, que é a quantidade de prêmio que um cliente deseja obter de um produto ou serviço,

é formado em função de um elenco de experiências de compras anteriores, e ainda em função de recomendações de outras pessoas, porém, a promessa de vendedores é, quase sempre, vista com certa reticência.

O que motiva a compra é, portanto, uma gama ampla de benefícios esperados e outros desejados. No entanto, não se limita ao valor esperado, mas inclui o tempo de procura e de negociação, a energia física e psíquica dispendida, além, é claro, do valor monetário do bem ou serviço.

O resultado do balanceamento entre valor esperado e custo total de aquisição do bem ou serviço pode resultar na satisfação ou insatisfação do cliente.

O cliente satisfeito é um cliente leal?

Nem sempre um cliente satisfeito é um cliente leal, aliás, diga-se de passagem, um cliente nunca está totalmente satisfeito. Apenas quando um cliente está encantado, ou seja, muitíssimo satisfeito, pode-se dizer que ele tem uma certa afinidade com a marca do produto ou serviço. Esse fato é gerador de uma boa vontade para com a marca, fortalecendo a imagem da empresa.

Satisfazer clientes significa descobrir não apenas o que ele quer ou deseja, pois uma grande maioria de pessoas não sabe exatamente o que quer. Segundo Akio Morita, fundador da Sony, o consumidor nunca sabe exatamente o que deseja; por essa razão cabe a empresa descobrir no inconsciente das pessoas o que elas gostariam de ter, mas não conseguem expressar em sentimentos claros.

Para vencer a batalha na mente do consumidor é preciso investir em pesquisas motivacionais e tecnológicas, e, para vencer a concorrência, é preciso melhorar continuamente o desempenho dos produtos ou serviços da empresa, procurando criar valor.

E, para vencer a concorrência na guerra de mercado, é preciso oferecer um valor superior por um custo inferior. Para isso, é importante que todos na organização – funcionários e fornecedores – estejam imbuídos do espírito de bem servir. Pois sem um bom atendimento não pode haver clientes satisfeitos.

Por que os clientes se irritam?

Os clientes se irritam, sobretudo, quando são mal atendidos. Suas observações, ou mesmo reclamações, devem ser ouvidas sem contestações. O pior atendimento é aquele realizado na defensiva, procurando justificar erros ou tentar passar para o cliente a responsabilidade pelo inadequado desempenho do produto ou serviço.

As pessoas que se sentem enganadas pela venda ou propaganda enganosa são, via de regra, propagandistas negativos do produto, do serviço e, portanto, da empresa.

O setor de serviços é líder de reclamações de clientes. E o Procom (órgão do governo que atende queixas contra empresas) registra em quase todas as cidades brasileiras um volume considerável de queixas que poderiam ser evitadas se o atendente soubesse ouvir com atenção e paciência todas as considerações dos clientes. Pois, quando o cliente reclama, é sinal de que ele pretende continuar a ser cliente. E quando ele não reclama é sintoma de que ele pretende deixar de ser cliente. Ouvir é uma peça-chave do quebra-cabeça da satisfação do cliente. Assim, por exemplo, quando o cliente reclama da operadora do sistema de televisão por assinatura, ele deve ser ouvido e atendido, ainda que ele não tenha razão. A contestação é que mais irrita o cliente. Enquanto a mulher estiver reclamando do marido, é sinal que ainda existe amor... Amor sem reclamação não é amor.

Como construir a satisfação do cliente?

A satisfação do cliente é construída por meio da qualidade e valor de um bem ou serviço. Portanto, no conceito de qualidade existem particularidades físicas como durabilidade, desempenho

e confiabilidade. No entanto, inclui-se também dentro do conceito de qualidade um componente intangível como a satisfação do cliente, ou seja, a habilidade de um produto ou serviço satisfazer as necessidades e superar as expectativas do cliente. A ligação entre qualidade e satisfação do cliente só existe se houver o comprometimento de todos na organização, desde a produção até o atendimento de reclamações.

Mas não é só, a satisfação é definida como um sentimento de prazer ou desapontamento resultante da comparação de desempenho esperado em relação à expectativa existente antes da compra. Segundo Philip Kotler, muitas empresas visam alta satisfação, porque os consumidores que estiverem apenas satisfeitos estarão dispostos a mudar quando surgir uma oferta melhor. Os plenamente satisfeitos estarão menos dispostos a mudar. Já a alta satisfação ou encanto cria afinidade emocional com a marca, não apenas em termos de preferência racional, mas, sobretudo, de fatores emocionais. O resultado é a alta lealdade do consumidor.

Segundo Christian Grönos, a qualidade é o que os clientes realmente percebem. A qualidade tem uma dimensão funcional e outra técnica. A dimensão funcional é relacionada ao processo de funcionamento e uso do bem, e a dimensão técnica é relacionada ao processo de fabricação. O produto bem fabricado pode ter um desempenho insatisfatório se ele for mal utilizado. Portanto, a qualidade é muitas vezes a combinação de processos objetivos com processos subjetivos.

Ou seja, um bem precisa ter qualidade na fabricação e correta orientação para o uso também de qualidade. Assim, a qualidade de uma escola é a combinação de bons professores e bons alunos. Bons professores, utilizando recursos pedagógicos adequados, poderão não ter sucesso se os alunos não forem estimulados ao bom uso do conhecimento ministrado.

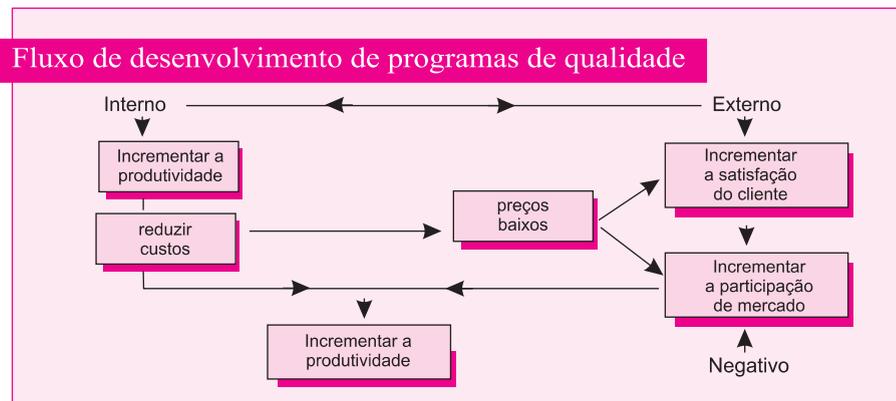
Como encantar ou extasiar clientes?

Para levar o cliente ao encantamento, não basta oferecer exclusivamente benefícios financeiros, é importante, segundo Berry e Parasuraman, oferecer também outros dois tipos possíveis de benefícios: sociais e estruturais. Um benefício social, como participar de um clube de clientes ou mesmo um comitê de clientes, cria um vínculo social que permite ao cliente se sentir parte integrante da empresa. Quando a empresa fornece exclusivamente a seus clientes equipamentos especiais ou mesmo terminais de computador, cria com isso vínculos funcionais importantes. Os benefícios financeiros nem sempre são bem compreendidos ou valorizados pelos clientes. Um exemplo disso são os prêmios em milhagem para os viajantes freqüentes. Esse benefício financeiro de voar com exclusividade em uma companhia aérea pode não ser valorizado, quando o preço ou a disponibilidade de vôos diretos e maior freqüência de vôos for para um mesmo destino.

A tarefa de encantar clientes por meio da qualidade, serviço e valor não é nada fácil e exige um conhecimento muito grande de suas necessidades e desejos e, para tal, muito esforço e energia devem ser utilizados. É preciso criar um canal de escuta permanente de anseios e necessidades dos clientes para poder surpreendê-los com serviços não esperados. As idéias e sugestões de melhorias em produtos e serviços devem ser buscadas e garimpadas com afinco, para que cada cliente se sinta envolvido e até mesmo cúmplice da empresa.

Aplicando TQM ao marketing

Como em outras áreas de administração, o marketing pode se beneficiar de programas de qualidade total. Essa adoção permite, internamente, desenvolver a produtividade e reduzir custos e, externamente, incrementar a satisfação do cliente, apresentar preços baixos e incrementar a participação de mercado. E como resultado final aumentar os ganhos e o lucro.



Fonte: Adaptado de John Saxton e William B. Locander, "A system view of strategy planning at Procter e Gamble" do livro *Competing globally through customer value*. Editado por M. J. Stahl and G. Bouds – de plaines, Quorum Books 1991.

Os sete pecados da qualidade do serviço

Apatia

Atitude de pouco caso dos funcionários do *front*

Dispensa

Procurar livrar-se do cliente desprezando suas necessidades ou seus problemas

Condescendência

Tratar o cliente como se fosse uma criança e não soubesse o que quer

Automatismo

Comportar-se como um robô: "obrigado-tenha um bom dia; o próximo.

Passeio

Jogar o cliente de um departamento para outro, de uma pessoa para outra. "Isso não é comigo e sim com o Pereira."

Frieza

Hostilidade, rispidez, tratamento inamistoso desatenção ou impaciência com o cliente "Você é um estorvo; por favor, desapareça."

Livro de regras

Colocar normas acima da satisfação do cliente

Os sete pecados da qualidade do serviço ao cliente

Esses deslizes representam a maior ameaça ao negócio de qualquer empresa. São eles:

1. Apatia

A apatia do funcionário, sobretudo os da linha de frente de atendimento, tais como vendedores, pessoal da entrega, instalação etc. pode ser mortal para o relacionamento com os clientes.

2. Dispensa

A dispensa do cliente ocorre com frequência quando o funcionário não procura entender o cliente no que ele quer ou necessita, e vai logo dispensando-o com frases do tipo: "não temos", "ainda não chegou", sem procurar entender seus problemas e suas necessidades.

3. Condescendência

A condescendência significa tratar o cliente como se ele fosse uma criança e não soubesse o que quer.

4. Automatismo

O automatismo no atendimento significa um comportamento indiferente e até certo ponto robotizado, sem nenhum tratamento mais personalizado ou individualizado. É o tratamento do tipo:

"bom dia, obrigado por ter vindo. O próximo por favor...".

5. Passeio

O passeio ocorre quando o cliente é jogado de um departamento para outro, sem que ninguém se preocupe em entender o seu problema e buscar uma solução. As frases mais comuns são: "isto não é aqui, pergunta lá no outro setor"; "não é comigo", "vá em frente...".

6. Frieza

A frieza é uma forma de indiferença, e ela é uma arma poderosa que machuca qualquer cliente. Quando um tratamento ao cliente, além de indiferente, é hostil, isso se agrava. Tratamentos inamistosos, desatentos ou impacientes podem deixar o cliente magoado ou mesmo com raiva. O cliente se sentindo desprezado, ou mesmo como um estorvo, desaparece, e o que é pior, passa a falar mal da empresa.

7. Livro de regras

Essa é uma das desculpas mais freqüentes para um mal atendimento. As normas da empresa são colocadas acima dos interesses de satisfação do cliente.

Como decorrência desses pecados no serviço de atendimento ao cliente, a empresa que os pratica corre sério risco de perder clientes e ser desprezada pelo mercado. Sem um bom relacionamento com os clientes, uma empresa não sobrevive. Por essa razão a essência do marketing moderno está centrada no relacionamento.

Marketing de relacionamento

Desenvolvido inicialmente pelo professor Evert Gummenson, o conceito de marketing de relacionamento é entendido como a tarefa de criar forte lealdade dos consumidores em relação a uma determinada marca. O investimento no marketing de relacionamento se distingue por cinco níveis: *básico*, *reativo*, *responsável*, *proativo* e *parceria*.

O nível adequado depende do número de consumidores ativos e da margem de lucro. Mas *marketing é a arte de atrair e manter clientes rentáveis*. No nível *básico*, entende-se como atender as necessidades primárias demandadas pelos clientes; no nível *reativo*, compreende-se o esforço realizado pela empresa para oferecer o mesmo ou mais do que a concorrência. No *responsável*, é atender respeitando os direitos do consumidor.

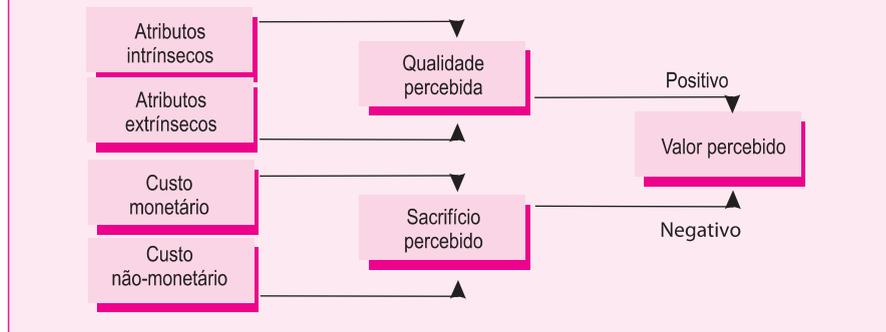
No nível *proativo*, significa se antecipar à concorrência, procurando oferecer aos clientes serviços não esperados. E, na *parceria*, busca-se um relacionamento de cumplicidade com os clientes de maneira a procurar agradá-los sempre. E para isso é importante que eles tenham em relação ao produto ou serviço um valor percebido elevado.

O que é valor percebido pelo cliente?

O valor percebido pelo consumidor de um produto ou serviço está intimamente ligado aos atributos e benefícios do produto. Ou seja, os atributos podem ser intrínsecos à natureza do produto ou extrínsecos, ou seja, atributos que podem ser adicionados após a sua fabricação. A qualidade percebida pelo consumidor é decorrente dos atributos intrínsecos e extrínsecos. Esse fator é considerado positivo, na medida em que a decorrente qualidade percebida do produto for alta.

Já o sacrifício que o consumidor faz para adquirir um bem entra na contrapartida de atributos e benefícios. O sacrifício percebido pelo consumidor é decorrente do custo de aquisição do bem, tanto monetário quanto não-monetário. O sacrifício é um fator negativo. Caso o sacrifício seja maior que o benefício representado pela qualidade percebida, o resultado será um valor percebido baixo. Se, no entanto, o sacrifício for menor que o benefício, o valor percebido será alto. Ou seja, a relação benefício-sacrifício é que determina o valor percebido pelo consumidor. Portanto, para construir um grau de satisfação elevado é preciso que os benefícios que o produto ofereça sejam maiores que os sacrifícios que a aquisição representem.

O que é valor para o cliente

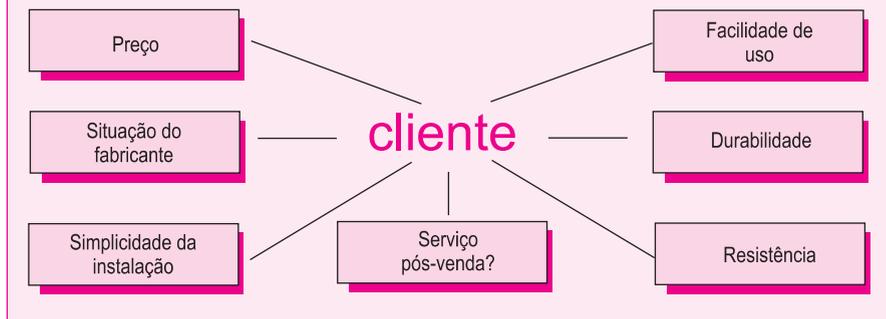


Valor para o cliente

Para cada consumidor, o produto ou serviço ofertado tem um valor. Para uns é o preço, para outros, a facilidade de uso, os atributos do produto – como durabilidade, resistência, qualidade –, o serviço pós-venda, a imagem do fabricante, a facilidade de instalação do bem, entre outros fatores.

A estratégia de oferecer valor para os seus clientes é o foco de qualquer empresa que pretenda sobreviver em mercados competitivos. E o termo que melhor define a preocupação em reter clientes é o CRM – *Customer Relationship Management* –, a mais poderosa arma de marketing.

VALOR



Mas o que é CRM?

DON PEPPERS, DA PARTNER DA PEPPERS & ROGERS GROUP, DEFINE:

“A própria tradução define CRM como a administração da relação com os clientes. Se eu estou administrando as relações com os clientes, isso significa que eu devo tratar diferentemente cada cliente. Um relacionamento envolve interação, suporte e visibilidade. O relacionamento desenvolve um contexto que ao mesmo tempo dirige a empresa a mudanças de comportamento de seu pessoal, e implica reposicioná-la em função de seus clientes.”

O CRM não significa olhar através de seu database de clientes para tentar encontrar aquele particular cliente adequado para um novo produto. Isso é marketing direto, ou melhor, é uma forma sofisticada de marketing direto, mas é sobretudo uma orientação de produto, não de cliente...

Eu penso no CRM como um modelo de negócio que funciona, mas não diria que trabalha para os mercadólogos, porque eu não penso CRM como uma função do departamento de Marketing. Portanto, é preciso entender como fazer o CRM funcionar.”

PARA IAN BAER, EXECUTIVO VICE-PRESIDENTE DO INTERPUBLIC GROUP:

“O CRM é o termo mais usado e mais mal compreendido da atualidade. Já ouvi o termo CRM usado como substituto de mala direta, mas realmente, para mim, CRM é como uma empresa confiando em construir suas vendas e sistemas de marketing em torno de seus clientes.

O CRM não é uma expressão para empurrar um negócio qualquer. Eu começo a ficar nervoso quando ouço, acerca de seis meses de iniciativa de CRM, não existe tal coisa.

Quando o CRM funciona é porque foi adotada uma mudança sistemática.”

PARA STAN RAPP, CHAIRMAN OF INTERPUBLIC, PROPRIETÁRIA DA MCCANN-ERICKSON WORLDGROUP’S MRM PARTNERS WORLDWIDE, NOVA YORK:

“CRM é uma nova e elegante forma de interação direta com clientes para retê-los e maximizar sua vida útil dentro da empresa. Está dirigida para interação com clientes e clientes potenciais para toda e qualquer forma de contato e comunicação. Objetiva estabelecer uma comunicação em duplo sentido, suportado por estratégias e tecnologias para incrementar o relacionamento por meio de força eficiente.

CRM não é acerca de amor ao cliente, mas é servir o cliente. Não é acerca de infra-estrutura tecnológica, mas é sobre idéias inovadoras de vendas. Não é sobre o cliente, é o rei, mas como seduzir o cliente para levá-lo aonde você quer ou para onde ele quer ser dirigido. Não é acerca de fechamento de metas de vendas, mas para construir uma empresa que se mantém e próspera. Não é acerca de manipular o cliente para obter um enorme lucro e glória, mas para pensar que o cliente é seu melhor ativo. Não é para pensar como marqueteiro para influenciar o mercado, mas como mudar a cultura inteira da empresa. Muitos marqueteiros não estão conseguindo fazer isso direito.”

NA VISÃO DE MARK HODES, DIRETOR GERENTE DA WPP, PROPRIETÁRIA DA OGILVY & MATHER WORLDWIDE’S OGILVYONE, CHICAGO:

CRM é uma combinação de pessoas, processos e tecnologia para garantir que toda interação com seus clientes estará disponibilizada por informações prévias, de onde essas interações ocorrem.

É um desenvolvimento incrível. No passado, isso seria um fracasso, mas agora tem sido a oportunidade e o potencial para o crescimento. Você apenas precisa fazer da forma certa.”

“CRM é um processo que constrói mais informação, conhecimento e diálogo entre vendedores e compradores.”

“CRM não é propaganda. Não é um caminho para nada. Isso implica diálogo.”

LESTER WUNDERMAN

Chairman emérito da WPP, grupo proprietário da Young & Rubican Wunderman. (CRM: Navigate the maze. Advertising Age. Chicago, 29 de out. de 2001. Caara B. DiPasquale.)

PARA BRETT GOW, CONSULTOR INDEPENDENTE:

“CRM é administrar as relações com os consumidores por meio de um processo de administração individual de contatos com o consumidor. É proporcionar interações e transações mutuamente satisfatórias, através de uma associação de longo prazo, com metas que possibilitem maximizar o valor para o cliente...”

CRM simplesmente significa ‘o consumidor tem sempre razão’. Eles às vezes têm sido respeitados, mas agora estão aptos a exercitar um novo e poderoso caminho.

CRM não é o que o marketing pensa. Não é uma tática como um anúncio de campanha publicitária. O CRM não é limitado a um ou dois canais. Não é apenas um elemento da tecnologia.

CRM está trabalhando para tornar no negócio na realização de expectativas dos consumidores.”

PARA STEVE SILVER, PARTNER DA HÉLIOS CONSULTING GROUP, NOVA YORK:

“CRM não é um pacote de software. Não é um database, não é um call center ou um site na Web. Não é um programa de fidelização ou um programa de serviços ao cliente, ou ainda um programa para conquistar clientes ou um programa de win-back para reconquistar clientes. CRM é uma filosofia inteira.”

PARA ERIC HOLMEN, DIRETOR DE FIDELIDADE DA CATALINA MARKETING’S MARKET LOGIC, COSTA MESA, CALIFÓRNIA:

“CRM é uma sistemática e intencional administração do diálogo entre um negócio e um cliente visando maximizar o tempo útil da relação.

CRM não é tecnologia.”

Hoje, os clientes são inteligentes e independentes. Eles valorizam serviços ao cliente que sejam confiáveis e ágeis, mas não querem ser bombardeados com informação supérflua ou demorada demais, com desnecessário conteúdo pela adoção da tecnologia e prática CRM.

Há dez formas de desenvolver a lealdade de clientes:

1. Com base numa comunicação em duplo sentido

As comunicações precisam ser ágeis. As campanhas de comunicação devem prever duplo sentido, ou seja, o cliente, ao ser atingido por uma correspondência via e-mail, pode interagir com a empresa. Ao ser alertado sobre uma campanha de vendas com ofertas especiais, o cliente deve poder comprar com exclusividade via Internet, ou outro meio igualmente ágil.

2. Ampla visão em 360 graus do cliente

Atualmente, um *call center* só será bem-sucedido se for também um centro de contato. Por meio de ampla visão em 360 graus do cliente, a empresa deverá visualizar toda e qualquer informação que desejar acerca de seus clientes. Sistemas de software do tipo CSRs e equipes de atendimento ao cliente deverão estar a postos 24 horas por dia.

3. Visão de 360 graus da empresa

Comprar, obter informações de serviços, solicitar conversações eletrônicas ou pessoais, e assim por diante. Todo o sistema operacional da empresa deve estar disponibilizado para contato. Dessa maneira, não apenas os setores de atendimento ao cliente, mas todos os departamentos da empresa devem estar disponíveis para clientes e fornecedores.

4. E-serviço – portal de serviços

Um portal de serviços deverá estar disponível para consultas de serviços para o cliente. Para atendimentos sob medida, o portal deverá disponibilizar serviços ao cliente e diversos tipos de suporte para compras, atendimento de assistência técnica e outras informações que o cliente desejar.

5. Auto-serviço

Muitas vezes o auto-atendimento pode se revelar um importante serviço disponível ao cliente, através de meios remotos ou sistemas interligados com a empresa. Sistemas de equipamentos de auto-serviço podem facilitar a vida dos clientes.

6. Fale com a empresa

O mais bem-sucedido serviço ao cliente é o de ouvi-lo. Expressões como “Fale com o Presidente” têm eliminado muitas reclamações e insatisfações que os clientes têm da empresa e não sabem a quem se queixar.

7. Experiente serviço ao cliente

Um problema que os clientes em geral se defrontam é que não existe quem dentro da empresa se interesse por ele. Dessa maneira, os serviços ao cliente devem fazer um acompanhamento de todas as reclamações de clientes até a solução dos problemas. Nenhuma reclamação ou indagação pode ficar sem solução ou resposta.

8. Técnicas personalizadas de marketing

Usando sólidos conhecimentos com base em tecnologia analítica, as empresas estão aptas a aconselhar quais produtos devem ser comprados pelos clientes, bem como o melhor uso que podem fazer deles. A venda cruzada com as informações das necessidades do cliente pode incrementar os lucros e encorajar o cliente a voltar a comprar.

9. Acurar as respostas aos clientes

As respostas às dúvidas ou indagações dos clientes devem ser precisas, isto é, devem ir direto ao ponto, e não deixar nenhuma questão em aberto. Cliente com dúvida, acerca do uso de um produto, por exemplo, pode retardar a compra ou até mesmo abandonar essa idéia para sempre. Por isso, o segredo de conquistar um cliente não é realizar apenas uma venda, é fundamental não deixar dúvidas nunca para mantê-lo como cliente permanentemente.

10. Multicanal de contato

A empresa deve buscar relacionar-se com seus clientes não apenas pelo canal de vendas ou de cobrança, pois todos os setores de uma empresa devem tornar-se canais abertos para contato com os clientes. A produção deve estar aberta para diálogos com os clientes, assim como os setores de logística e relações com os clientes, por exemplo.

Sumário

Como o objetivo da empresa é criar clientes, afirma Peter Drucker, é muito importante cuidar do cliente como o maior tesouro da empresa. A garantia de um bom atendimento deve fazer parte da estratégia de marketing de qualquer negócio. Para isso, a empresa precisa ter dentro da organização o foco do cliente; em outras palavras, garantir que a empresa seja uma extensão da expectativa dele. Para isso a empresa precisa evitar a apatia, a dispensa, a condescendência, o automatismo, o passeio, a frieza e o livro de regras, que são os pecados capitais da qualidade do serviço ao cliente.

Identificando o que tem valor para o cliente, a empresa precisa administrar os relacionamentos com base nas técnicas do CRM.

Cliente feliz é a meta de todos na organização.

Questões para revisão

1. Qual é o significado da expressão “criar clientes”?
2. Defina o foco do cliente.
3. Cliente satisfeito é um cliente leal?
4. Defina CRM.
5. Explique o significado de cada pecado capital da qualidade do serviço ao cliente.

Questões para discussão

1. Discuta o “livro de regras” como empecilho ao bom atendimento.
2. Marketing de relacionamento e sua importância em empresas de serviços.
3. Valor percebido e seu impacto estratégico.
4. CRM é modismo ou modelo de gestão?
5. Discuta o “Fale com a empresa” como um canal de comunicação com os clientes.

Bibliografia

Livros

- BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. *Serviços de marketing: Competindo através da Qualidade*. 3. ed. São Paulo: Maltese, 1995.
- CHURCHILL, Gilbert A. *Marketing: Criando valor para o cliente*. São Paulo: Saraiva, 2000.
- COBRA, M.; RIBEIRO, A. *Marketing: Magia e sedução*. 2. ed. São Paulo: Cobra, 2000.
- GRÖNROOS, Christian. *Marketing: Gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- KOTLER, Philip. *Administração de marketing*. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

Artigos

- CRM: Navigate the maze. Advertising Age. Chicago, 29 de outubro de 2001. Cara B. Di Pasquale.
- CRM's role in the new consumer climate. Advertising Age. Chicago, 29 de outubro de 2001, Kim Cleland.
- Tread carefully on privacy. Advertising Age. Chicago, 29 de outubro de 2001. Larry Dobrow.
- 10 Ways to galvanize your customer relationships. Target Marketing; Filadélfia, outubro de 2001, Bud Michael.

CANTINHO EMPRESARIAL

CASE

Marketing Interno na estratégia de satisfação de clientes

Para poder atender bem aos clientes é preciso que haja na empresa funcionários motivados e felizes.

“Já faz um bom tempo que o marketing tornou-se arma estratégica das empresas para consolidar presença em mercados competitivos. Só agora, cada vez mais, o público interno, ou seja, os empregados são o alvo. Companhias como a Vale do Rio Doce e a Shell têm dedicado esforços e verbas para desenvolver sofisticados projetos de *endomarketing*.”

Vale do Rio Doce

Na mineradora, um dos principais trunfos da política de *endomarketing* é o projeto “Vale Viver”, lançado em dezembro de 2000, que enfatiza a qualidade de vida, contando com ações nas áreas de saúde, segurança, cultura, comunicação e meio ambiente. O objetivo é atingir 13 mil funcionários espalhados pelo país. Para chegar a tanta gente, a empresa faz uso até dos mesmos instrumentos publicitários como *jingles* e *outdoors*. Na área de cultura, a empresa costuma promover espetáculos teatrais. Há também o “Família na Empresa” – em que os familiares dos funcionários são convidados a conhecer o posto de trabalho do empregado. Tem ainda o programa “Primeira Mão” em que toda a informação importante antes de ser divulgada na mídia é distribuída aos funcionários por meio da Intranet e de outros informativos.

A política de *endomarketing* está sendo importante para resgatar a confiança e comprometimento após a privatização da empresa em 1997, que reduziu o quadro de funcionários de 15 mil para 11 mil. “Toda a mudança é traumática, mesmo que seja para melhor.”

Shell

Com a mudança de contexto no mercado de petróleo nos anos 90, especialmente com a desregulamentação, a empresa teve de repensar sua cultura organizacional de acordo com a nova estratégia de mercado. Em 1998, a Shell, segundo a sua vice-presidente de Recursos Humanos, Selma Paschini, come-

çou a redesenhar valores que deveriam nortear a relação entre empresa e funcionários. Optando por dar mais transparência às ações da empresa e mais espaço para os empregados se expressarem, a Shell tem hoje cinco ouvidores, cuja função é dar atenção aos cerca de 1,6 mil funcionários, para discutir desde problemas de ética até um possível assédio. Os líderes são estimulados a formar pessoas, aceitar sugestões e críticas. “É preciso coerência entre teoria e prática”, afirmou Selma à *Gazeta Mercantil*. Com esse projeto de Transformação Cultural da Shell o índice de satisfação aumentou.

Para o publicitário Lula Vieira, da agência VS, é difícil as empresas se diferenciarem pelo produto que vendem, porque cada vez mais eles têm performance parecida.

O que faz a diferença é a mística das marcas. E só se faz isso com gente, e para tanto é preciso comprometimento do pessoal interno. “Não adianta a organização prometer que tem o melhor produto ou serviço se o consumidor ou cliente é mal atendido”, exemplifica Vieira.

Questões

1. Qual é o papel do *endomarketing* das empresas na qualidade do serviço ao cliente?
2. De que maneira a cultura organizacional das empresas é empecilho à filosofia de construir a satisfação do cliente?
3. Qual é o papel do marketing interno de empresas como Shell e Vale do Rio Doce para construir lealdade do cliente interno?
4. De que maneira o cliente externo é beneficiado pelas políticas de marketing interno?
5. Explique a expressão: “Máquina e tecnologia se compra. Já o funcionário é um diferencial.”

Fonte:

Ana Paula Fernandes, *Gazeta Mercantil*, 29 de agosto de 2001, p. C-5.



Como conquistar mercados globalizados através de planejamento estratégico

“NENHUM VENTO É BOM PARA QUEM NÃO SABE PARA ONDE IR.”

SÓCRATES

Introdução

A era da globalização

A união de países, formando blocos econômicos, fortaleceu a economia cada dia mais globalizada, e isso tem levado as organizações a reverem suas estratégias de sobrevivência e crescimento.

Diante desse cenário globalizado, é apropriado para as empresas, independentemente da abrangência da sua atuação ou ainda do porte e tamanho, reavaliar constantemente suas estratégias competitivas. É necessário formular estratégias globais, pois as forças e as demandas de consumo que atuam nos mercados nacionais e regionais são globais.

Novas regras para mercados globais

Surgem novas regras para as empresas terem atuação mais global e isso exige a observação de alguns pontos para reflexão.

(New Rules for Global Markets. *The Journal of Business Strategy*, Boston; maio-junho de 2000. Richard W. Oliver, p. 7-9.)

1. Pense global, aja global

No passado, a idéia era pensar global e agir localmente. Agora, é importante para a empresa desenvolver estratégias globais de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos para o mercado internacional; programas de produção global, ou seja, produzindo em diversos países; analisar mercados globais para seus produtos, mesmo que eles tenham características regionais; analisar o comportamento de compra de consumidores globais; estabelecer preços e serviços para um amplo mercado; identificar canais de distribuição mundial; fazer promoções em diversos países. Quando a empresa consegue quebrar a sua característica doméstica, ela amplia os horizontes e seu pensamento passa a atingir novos e importantes mercados. Lembre-se, o comércio eletrônico não tem barreiras; hoje, uma empresa pode vender para qualquer parte do mundo pela Internet e isso não é fantasia.

2. Foco no grupo étnico não em países

As correntes migratórias estão mudando os conceitos dos limites geográficos das nacionalidades. Há, com certeza, mais cubanos e seus descendentes na Flórida do que proporcionalmente em Cuba. Há mais portugueses e italianos vivendo fora de Portugal e da Itália, respectivamente. Os números atestam essas afirmações: a maior fonte de receita de Portugal, segundo o Banco de Portugal, é o envio de remessas de dinheiro dos portugueses que vivem fora do país – e observe-se que Portugal recebe cerca de 16 milhões de turistas por ano, com uma população de cerca de 12 milhões de habitantes, uma receita nada desprezível. Portanto, qualquer projeto de segmentação de mercado que desconsiderar esse fato estará cometendo um sério engano. Dessa maneira, o foco deve ser o grupo étnico, e obviamente incluir, além das pessoas do país, a sua etnia além das fronteiras.

3. Focalize primeiro o mercado vizinho

Tradicionalmente, quando uma companhia pretende se expandir internacionalmente, ela escolhe exportar para um país que possua cultura ou idioma comuns. França e Inglaterra formaram no passado diversas colônias, e as empresas dos Estados Unidos começaram exportando para as antigas colônias britânicas por facilidade da língua, e a Espanha e Portugal para a América Latina, por idêntico motivo. As distâncias geográficas, muitas vezes, anulam as vantagens do idioma comum. O México importa mercadorias dos Estados Unidos com mais facilidade do que qualquer outro país de língua inglesa. O que vale dizer que a proximidade geográfica é mais convidativa do que a facilidade de comunicação. O espanhol, hoje nos Estados Unidos, é a segunda língua falada e escrita, com programação em espanhol em tempo integral em emissoras de rádios e televisão, além de jornais e revistas que circulam pelo país.

4. Foco nas grandes cidades, não no país

É importante ter um parceiro nas grandes cidades, pois elas representam uma enorme parcela de seus países. A cidade de São Paulo com seus 16 milhões de habitantes, ou seja, cerca de 10% do total da população brasileira, representa mais de 20% do potencial do mercado de todo o país. Vivem em Buenos Aires mais da metade da população argentina. Cerca de 20% da população mexicana vive na cidade do México. Mais da metade da população da Austrália vive em apenas quatro grandes cidades. Portanto, o foco deve ser as grandes cidades e não o país como um todo.

5. A cultura é a única barreira importante

Há mais de 30 anos, o professor Marshall McLuhan falava na aldeia global, como um lugar onde:

- Todas as pessoas aspirariam à mesma qualidade de produtos e serviços pelo mesmo preço, gerando a mesma demanda.
- Todos os consumidores dos mais diversos países se comportariam de maneira similar.
- Todas essas pessoas desejariam esses mesmos produtos e serviços para atender a seus gostos e necessidades semelhantes.

No passado, os produtos eram concebidos para atender as individualidades de gostos locais. Hoje, o hambúrguer do McDonald's é semelhante em qualquer parte do mundo, apenas em respeito à cultura de cada país os complementos são distintos. Na Alemanha e Áustria, a franquia do Tio Ronald comercializa cerveja, no Japão, saquê, no Brasil, há a tortinha de banana e guaraná. É importante respeitar a cultura de cada país, ou de cada grupo de etnia.

6. Use a musculatura global nos mercados regionais

Muitas empresas, para se expandir internacionalmente, tentam penetrar em outros países, adquirindo empresas locais. Essa estratégia, no entanto, nem sempre dá bons frutos, uma vez que nem sempre existe sinergia do negócio local com a marca global. Dessa forma, a enorme musculatura da empresa internacional não é utilizada. É preciso agir sob forças e não sob fraquezas.

7. Focalize o sul, não o leste-oeste

Nos últimos 50 anos, as empresas do mundo inteiro estavam focadas nos mercados do leste e do oeste, ou seja, no Japão e Estados Unidos.

Agora, esses mercados estão maduros, e o rápido crescimento está na rota norte-sul. O mercado de maior crescimento para os Estados Unidos, por exemplo, é a América Latina. Essa região tem população 70% maior do que a da América do Norte. Não é nada se comparada com a da Ásia. A população asiática é maior do que a do resto do mundo junto. Por volta de 2025, nove dos dez maiores mercados ainda serão considerados em desenvolvimento, tomando como base a população. Todos, com exceção da Rússia, estão localizados ao sul do tradicional Primeiro Mundo. A maior parte da China está ao sul, assim como Índia, norte da África, Malásia, Tailândia e Filipinas.

Essas regiões não apenas estão crescendo rapidamente como são relativamente jovens. Cerca de 800 milhões de jovens – *teenagers* – do mundo vivem em nações em desenvolvimento.

Hoje, apenas cerca de 1,1 bilhão dos 6 bilhões de pessoas fazem parte do seletivo grupo de consumidores – com renda anual *per capita* de cerca de US\$7.500. Contudo, na população pobre, a maioria tem renda familiar inferior a US\$700 por ano, vivendo, no entanto, em países em desenvolvimento rápido.

A globalização muda tudo

As estratégias internacionais requerem mudanças significativas na estratégia da empresa. A globalização requer repensar todos os aspectos de estratégias e suas implementações. De fato, a demanda por globalização é uma nova e irreversível tendência. É preciso rever conceitos e paradigmas e ampliar o escopo de atuação de empresas locais para sobreviver, por incrível que pareça, em seu próprio mercado.

Definição de marketing

A essência do marketing é um estado da mente. E, portanto, as decisões em marketing adotam o ponto de vista do consumidor. As decisões mercadológicas são dirigidas para atender necessi-

dades e desejos dos consumidores. A teoria de marketing está longe de ser uma ciência exata, mas guarda preciosas informações de áreas que se apóiam de um lado em patamares científicos como estatística, matemática, antropologia, psicologia, sociologia e, de outro lado, usa a arte expressa pelo *design* de produtos, embalagens, logotipos, propaganda etc.

Portanto, marketing não é ciência nem arte, mas utiliza ferramentas oriundas dessas áreas para elaborar produtos com base em informações sobre o comportamento dos consumidores.

A American Marketing Association define marketing como “o processo de planejamento e execução desde a concepção, a definição de preços, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços para criar e manter trocas que satisfaçam indivíduos, organizações, e as metas sociais em um contexto sistêmico de um ambiente global”.

PLANEJAMENTO é definido como “o processo de antecipar o futuro e determinar o curso de ação para a realização dos objetivos organizacionais”. Como a definição indica, planejar é um processo contínuo que inclui explicitar objetivos e implementar ações necessárias para atingi-los. O planejamento é como o “plano de vôo” de uma aeronave: precisa definir a rota a ser seguida e prever planos alternativos de pouso, caso haja mau tempo na rota ou no aeroporto de destino.

Planejamento de marketing

A implantação das atividades planejadas deve estar em consonância com os objetivos de marketing a serem realizados – essa é a base para toda a estratégia de marketing. Linha de produtos, decisões de preços, seleção dos canais de distribuição e decisões relacionadas com a campanha promocional, tudo isso depende do planejamento formulado dentro da organização de marketing.

Planejamento estratégico

Pode ser entendido como o processo gerencial para desenvolver as oportunidades de mercado para ajustar os objetivos, experiências e recursos da empresa. O propósito do planejamento estratégico é mapear e moldar os negócios e os produtos da empresa com a finalidade de direcionar o crescimento em vendas e de lucro.

O planejamento estratégico corporativo pressupõe quatro ações iniciais básicas:

- 1^a Definição da missão corporativa – determinação do foco do negócio, quem é o público consumidor-alvo e o que tem valor para ele. E isso inclui a história da empresa, as preferências dos acionistas, o ambiente de mercado, os recursos disponíveis e as principais competências gerenciais. A fixação de um número limitado de metas com base em políticas e valores da organização.
- 2^a Estabelecimento de unidades estratégicas de negócios, em conformidade com grupos de consumidores, suas necessidades e desejos à tecnologia necessária; conjunto de concorrentes, definição de ponto de equilíbrio e índice de lucro por produto por tipo de cliente e por região.
- 3^a Planejamento de novos negócios visando, entre outros, aos seguintes tipos de crescimento: Crescimento intensivo por meio de estratégias de penetração de mercado; desenvolvimento de mercado; desenvolvimento de produto. Crescimento integrado de todas as áreas funcionais; das áreas-chave – para a frente e para trás. Crescimento diversificado, concêntrico, horizontal, do conglomerado de atividades da empresa.
- 4^a Planejamento estratégico do negócio. Estabelecer a missão do negócio e a análise do ambiente externo, levando em conta as forças macroambientais (demográficas, econômicas, tecnológicas, políticas, legais, sociais e culturais) e atores do microsistema (consumidores, concorrentes, canais de distribuição, fornecedores).

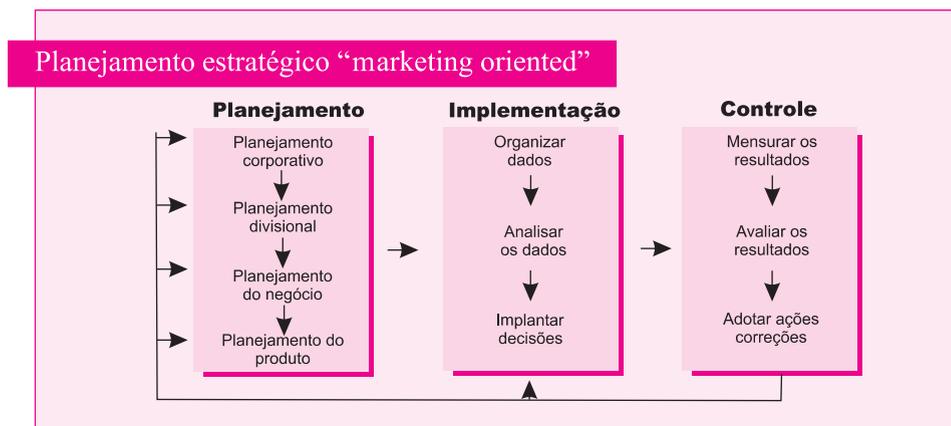
E as oportunidades de marketing e análise das ameaças ambientais, avaliando a ausência de ações defensivas de marketing e a deterioração de vendas e do lucro.

Fluxo do planejamento estratégico – orientação para o mercado

As etapas do planejamento estratégico com ênfase no mercado são:

PRIMEIRA ETAPA – O PLANEJAMENTO SE DIVIDE EM:

- Planejamento corporativo – da organização como um todo.
- Planejamento divisional – de cada divisão de uma organização.
- Planejamento do negócio – de cada segmento de negócios.
- Planejamento do produto – plano detalhado de cada linha de produto.



SEGUNDA ETAPA – IMPLEMENTAÇÃO. ESTA ETAPA COMPREENDE:

- Organizar os dados – significa coletar os dados de mercado, a partir de dados internos da empresa e do mercado, de cada produto.
- Analisar os dados – uma vez coletados, os dados devem ser analisados para identificar as oportunidades de lançamento de novos produtos, para reposicionar os produtos existentes, ou ainda para a empresa lançar-se em novos mercados.
- Implantar decisões – as estratégias formuladas no planejamento devem ser implantadas: uma visão sem ação não passa de sonho...

TERCEIRA ETAPA-CONTROLE. NESTA ETAPA SÃO PREVISTAS AS SEGUINTE ATIVIDADES:

- Mensurar os resultados alcançados com a implementação do planejamento estratégico. Os resultados devem ser confrontados com os objetivos traçados.
- Avaliar os resultados. Significa verificar se os resultados alcançados estavam de acordo com os recursos alocados.
- Adotar ações corretivas. Caso os resultados alcançados estejam aquém dos objetivos traçados, cabem ações corretivas para impedir que os esforços despendidos não sejam recompensados.

Planejamento tático

O foco do planejamento tático é implementar as atividades especificadas no planejamento estratégico. O plano tático típico é mais voltado para ações de curto do que de longo prazo, mas precisa ser uma complementação da implantação de todas as estratégias.

Definição de estratégia

Na prática, a estratégia corporativa e o marketing estão intimamente ligados, e muito da estratégia corporativa é derivada do marketing. O desenvolvimento da missão corporativa e os objetivos são largamente determinantes da estratégia de marketing.

Diferenças entre marketing operacional e marketing estratégico

Comparando a atividade mercadológica com uma ação de guerra, pode-se dizer que o marketing operacional é concebido para ganhar uma batalha e o marketing estratégico para ganhar uma guerra. O marketing operacional se apóia em ações táticas, sobretudo no ponto-de-venda; o marketing estratégico concentra seu foco em ações mais amplas, direcionadas, sobretudo, para atividades de longo prazo, como investimento em imagens de marca e ganhos de *market share* ao longo de um período.

O marketing operacional se apóia em ações de venda pessoal, *merchandising*, promoção de vendas e relações públicas; o marketing estratégico utiliza as ferramentas da propaganda, da estratégia de valor e diferenciação, com base em serviços e facilidades de médio a longo prazo para estimular o atacadista, o distribuidor, o varejista e o consumidor.

As ações são concebidas pelos estrategistas da empresa, pensando em inovações de produtos e de serviços para ludibriar a concorrência e ganhar a preferência de mercado.

O sistema de marketing estratégico

O marketing estratégico tem como foco otimizar os recursos aplicados no negócio da empresa, de maneira a inibir a atuação da concorrência. Segundo alguns autores, como Toledo e Minciotti, o marketing estratégico tem íntima ligação com o planejamento estratégico das organizações, descrevendo para isso cinco estágios fundamentais do planejamento empresarial:

1º estágio – ORÇAMENTO E CONTROLE FINANCEIRO.

2º estágio – PLANEJAMENTO DE LONGO PRAZO.

3º estágio – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE NEGÓCIOS.

4º estágio – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO CORPORATIVO.

5º estágio – ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA.

Vejamos então como Toledo e Minciotti relacionam as variáveis do planejamento estratégico com o marketing estratégico:

1º ESTÁGIO – ORÇAMENTO E CONTROLE FINANCEIRO

- a) **fator responsável:** é o crescimento da quantidade de atividades da empresa que exige maiores verbas, para poder responder às pressões para geração de fluxo de caixa e eficácia para a redução de custos. Assim, por exemplo, para ampliar a participação de mercado de uma determinada categoria de produtos, visando inibir a atuação da concorrência, é preciso investir em novos produtos, veicular mais na mídia, disponibilizar verbas para promoção de vendas e *merchandising* nos ponto-de-venda.
- b) **características:** curto prazo, número limitado de variáveis e eficiência na utilização de recursos. Quando o mercado é muito concorrido, a empresa precisa agir com velocidade, pensando no curto prazo, procurando obter um retorno mais ágil para os recursos alocados para novos produtos, esforço de vendas ou investimento publicitário, entre outras ações estratégicas.

- c) **avanços:** ferramentas mais eficientes de monitoramento de atividades e alcance de resultados, sistema de contabilidade mais centrada em resultados que tarefas.
- d) **limitações:** por ser de curto prazo pode comprometer o desenvolvimento de programas de longa maturação e maior nível de melhorias.

2º ESTÁGIO – PLANEJAMENTO DE LONGO PRAZO

- a) **fator responsável:** crescimento das oportunidades dos negócios e necessidade de estender o horizonte para longo prazo. Quando o mercado tende a se tornar muito competitivo no curto prazo, a empresa deve planejar diferenciações de produtos no médio prazo, e prever eventuais diversificações do seu negócio no longo prazo.
- b) **características:** longo prazo, número ilimitado de variáveis e dificuldade de estimar recursos necessários. O mercado apresenta mudanças significativas no curto prazo e a saída da empresa é pensar no longo prazo. Quando os produtos da empresa começam a demonstrar obsolescência, é importante buscar saídas para longo prazo, pois a curto prazo, é difícil fazer mudanças substanciais.
- c) **limitações:** o planejamento de longo prazo tende a ter um desgaste decorrente das turbulências ambientais ao longo do tempo.

3º ESTÁGIO – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE NEGÓCIOS

- a) **fator responsável:** ampliação do foco de negócios da empresa para outros horizontes. Uma empresa torrefadora de café, por exemplo, pode entrar em outros negócios, como bebidas: sucos, achocolatados, ou mesmo, em produtos alimentícios como biscoitos e chocolates para aproveitar a sinergia de distribuição. Ou seja, novos produtos permitem a entrada em novos segmentos de consumo, porém, os canais de distribuição são os mesmos.
- b) **características:** surgem novas variáveis, como novos tipos de consumidores para as novas linhas de produto, o que exige mais investimentos em pesquisa de mercado, estudos de embalagem, preservação de produtos, métodos de fabricação etc. Quando o foco do negócio da empresa se amplia, ela deve buscar novas áreas de conhecimento, e isso implica não apenas a alocação de recursos para novas máquinas e equipamentos como treinamento de pessoas, mas também novos desenvolvimentos de métodos e processos industriais e de marketing. Enfim, devem ocorrer investimentos em *know-how* industrial, de processo e de marketing.

4º ESTÁGIO – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO CORPORATIVO

- a) **fator responsável:** as diversas unidades empresariais que constituem o espectro da organização devem merecer um planejamento integrado. E isso implica somar os montantes de investimentos financeiros, humanos, produtivos e de processo, e definir a estratégia corporativa. A corporação como um todo passa a ser visualizada como um negócio único, embora constituída de diversos tipos de negócios. Uma empresa, por exemplo, pode ter atuação industrial, comercial e de serviços, e essas diferentes áreas de negócio devem merecer planejamento unificado.
- b) **características:** os desafios de mercado são distintos para cada tipo de negócio, mas a corporação deve reunir as diferentes áreas de conhecimento para entender mercados distintos de forma integrada. E isso só se torna possível se os recursos e os resultados a serem obtidos estiverem perfeitamente definidos em um planejamento estratégico para a corporação, como soma de planejamentos por áreas de negócios.

5º ESTÁGIO – ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

- a) **fator responsável:** a defesa das várias marcas de uma corporação desempenha papel crítico na administração estratégica de marketing. Muitas empresas gastam muito dinheiro para desenvolver sua administração estratégica para obter reconhecimento e afinidade a suas marcas. Com o objetivo de proteger as suas marcas da atuação da concorrência, as empresas estão criando ferramentas táticas para suas marcas, denominadas “trademarks”, nas quais todo o esforço de marketing é concentrado para cada linha de marcas, em vez de linha de produtos, ou seja, a marca passa a ser mais importante que cada produto isolado ou consolidadamente.
- b) **características:** cada marca da empresa passa a ser vista e administrada como unidade de negócios. Os investimentos publicitários passam a ser realizados por marca, e a duração das campanhas promocionais, por exemplo, também submete-se a critérios geográficos para fixar a marca em cada um dos canais de distribuição. Por exemplo, um gerente “trademark” passa a controlar toda a gestão estratégica em um só canal de distribuição ou um no cliente. Uma empresa de produtos, seja ela do ramo alimentício, de bebidas, de cigarros, de produtos de higiene pessoal, ou de outro bem de consumo de massa, passa a ter uma administração estratégica por cadeia varejista ou atacadista. Por exemplo, deverá ter um gerente para a marca junto a cadeia de supermercados Pão de Açúcar, outro gerente exclusivo para a rede Carrefour e outro só para traçar estratégias junto ao atacadista Martins.

Ferramentas de estratégia de marketing

Dentre as principais ferramentas de estratégias, destacam-se o plano corporativo ou também chamado plano de negócios, ou ainda denominado *business plan*, e o plano de marketing, subdividido em plano de vendas, plano de comunicação, plano de *merchandising*, plano de relações públicas, entre outros.

O plano de marketing

Toda estratégia de marketing precisa apresentar programas detalhados de ação, recursos a serem alocados por área de atividade e região, e deve conter indicadores de desempenhos a serem alcançados.

O plano precisa ser apresentado de forma:

CLARA – o plano não pode ser redigido de forma ambígua, e sim ser dito com clareza o que deve e como deve ser feito.

QUANTIFICADO – todas as atividades devem ser orçadas e, se possível, quantificadas para que a sua performance possa ser monitorada.

FOCADA – o foco deve estar bem definido, ou seja, o que se pretende atingir precisa ser enunciado de forma objetiva e quantificada.

REALISTA – o plano, para ser executável, precisa ser realista, ou seja, estar de acordo com o potencial de mercado.

CONCORDÂNCIA – todas as pessoas comprometidas com a sua execução devem estar devidamente notificadas.

Assim, o detalhamento das atividades de marketing a ser desenvolvido precisa estar enunciado de forma que haja os seguintes pressupostos:

- *Consistência* – entre recursos disponíveis e os planos traçados. Caso isso não ocorra, o planejamento, em parte ou no seu todo, poderá não ser alcançado.
- *Responsabilidade* – para cada etapa do planejamento, é preciso definir responsabilidades específicas para cada área-chave da empresa. Sem que as pessoas sejam responsabilizadas, o plano poderá não atingir seus pressupostos traçados. Ou seja, o planejamento só colhe bons frutos se houver responsabilidades claramente definidas.
- *Comunicação* – não basta planejar, é preciso comunicar a todas as áreas da empresa as etapas correspondentes do planejamento. Sem estar devidamente informada, a pessoa na empresa não se sentirá comprometida com os resultados do planejamento.
- *Implantação e acompanhamento* – o planejamento precisa ser devidamente implantado e acompanhado.

O processo de planejamento

O planejamento de uma empresa pode ser formulado de duas maneiras:

Planejamento *bottom up*

A partir do mercado é que ações são formuladas; os produtos são desenvolvidos sempre com o objetivo de atender a demanda de consumo. E nesse caso o papel dos vendedores, dos trade marketing, promotores de pontos-de-venda é importante, pois eles podem subsidiar os gerentes de produtos de expectativas de cada cliente. E por meio de pesquisa de mercado é possível identificar o que os consumidores esperam e desejam de um produto ou serviço. Nesse caso, o planejamento se apóia em informações vindas diretamente do mercado, numa ação de baixo para cima.

Planejamento de alto para baixo

É o planejamento mais tradicional, em que a inspiração vem de ações de gabinete, com base em pesquisas denominadas “desk research”, ou seja, pesquisas de escrivania. Esse tipo de planejamento pode eventualmente se apoiar em pesquisas e informações de mercado, mas as decisões são tomadas de cima para baixo, ou seja, a equipe de vendas, os clientes e mesmo os consumidores não são ouvidos com a intensidade que seria necessária.

O plano corporativo ou *business plan*

O ponto inicial do plano de marketing é o plano corporativo. Porém, em organizações orientadas por marketing, as ações concebidas no plano corporativo acabam se fundindo com as ações do próprio plano de marketing. Um plano corporativo está voltado para três principais formulações: 1) onde a organização está agora, 2) aonde a organização pretende chegar no futuro e 3) como a organização deverá organizar seus recursos para chegar lá. E isso pressupõe identificar com clareza quem é o principal consumidor da empresa, o que ele deseja e de que maneira realista a empresa poderá atender a todas as suas expectativas.

Objetivos corporativos

Os objetivos corporativos de toda e qualquer organização comercial, ou não, são via de regra financeiros, tais como maximizar a receita, maximizar o lucro, maximizar o retorno sobre o investimento, ou minimizar os custos. A complexidade dessa ação é que exige firmeza dos acionistas para que esses objetivos sejam alcançados em sua maior parte.

E o grau de satisfação de um acionista nem sempre é alcançado com facilidade, pois ele sempre deseja mais vendas, maior lucro, menor custo, maior retorno, e assim por diante.

Objetivos para organizações que não visam ao lucro

Mesmo as organizações que não visam ao lucro, como entidades do terceiro setor, devem fixar objetivos claros a serem perseguidos. Dentre eles, destacam-se os seguintes:

- **Objetivos ambíguos.** Muitas pessoas estão envolvidas na entidade – o que sinaliza a existência de objetivos distintos e muitas vezes conflitantes.
- **Alocação de recursos.** Sem que haja uma correta alocação de recursos financeiros e humanos, os objetivos podem não ser alcançados.

Missão corporativa

A missão corporativa é normalmente subdividida em missão econômica e missão social. Dessa maneira, todas as organizações que visam aos lucros têm as seguintes missões:

MISSÃO ECONÔMICA – é definida como a razão de ser de toda e qualquer organização que opere em um sistema capitalista. Ou seja, o pressuposto básico de todas as empresas, independentemente do porte ou natureza da operação, visa obter lucratividade em seu negócio. Ou seja, todo negócio precisa ser viável e rentável.

MISSÃO SOCIAL – é entendida como o papel da organização perante a sociedade ou comunidade da qual ela faz parte. Ou seja, existe sempre uma responsabilidade social em relação ao ambiente, a sociedade e comunidade interna – funcionários, fornecedores e clientes –, e perante a comunidade externa, ou seja, a cidade, o bairro, ou mesmo o país.

Visão corporativa

A visão ou sonho refere-se onde a empresa está e onde ela gostaria de estar dentro de algum tempo. Diante de visões bem definidas, a empresa pode lograr um crescimento no curto, médio e longo prazos. Uma empresa sem visão poderá desaparecer com o tempo. O fabricante de chapéu, por exemplo, deve redirecionar o seu negócio para boné. Caso ele se omita, o seu negócio pode desaparecer por falta de visão...

Miopia de marketing

A miopia em marketing ocorre toda vez que a organização despreza oportunidades de mercado, por imaginar que sua posição é imbatível.

Auditoria de marketing

Auditar significa controlar, avaliar. Em marketing, o objetivo é confrontar recursos alocados em relação aos resultados alcançados.

Análise

A investigação de mercado é uma arma poderosa para detectar tanto oportunidades quanto ameaças que pairam sobre qualquer tipo de negócio. Portanto, investir em pesquisa pode ser uma ação cautelosa para prever turbulências e definir ações estratégicas.

Oportunidades e ameaças

As oportunidades e as ameaças de mercado são como a dupla Cosme e Damião – dois santos que caminhavam juntos. A cada oportunidade pode existir uma ameaça de não dar certo. Por isso, é importante estimar e saber como aproveitar as oportunidades de mercado e, ao mesmo tempo, minimizar as ameaças que possam surgir. O papel do planejamento estratégico é enumerar oportunidades, a forma de viabilizá-las e como neutralizar as ameaças reais e potenciais.

Forças e fraquezas

Ações estratégicas de marketing devem ser definidas em cima de forças das marcas da empresa, mas outras ações devem ser traçadas para inibir as suas fraquezas. Assim, é importante agir sob forças, mas ter as fraquezas sob controle.

Estratégias de marketing

As ações estratégicas de marketing devem ser formuladas com o objetivo de maximizar os recursos alocados de maneira a gerar lucro. Nenhuma ação estratégica deve estar desvinculada do objetivo de lucro. Investimentos em publicidade corporativa e quaisquer outras ações estratégicas devem ser executados para consolidar os negócios da organização como um todo.

Detalhes do plano e programas

O *business plan* deve conter detalhes de investimentos e resultados financeiros almejados de recursos de produção a serem alocados, bem como detalhes de investimentos em treinamento e desenvolvimento de pessoas. Deve conter, ainda, planos de marketing, vendas e comunicação, entre outros.

Plano contingencial

Caso uma turbulência da economia ou de fator político inesperado prejudique os negócios da corporação, é preciso formular uma ação imediata. Essa ação é formalizada em um plano contingencial de negócios.

Orçamento e ferramentas gerenciais

Todos os recursos a serem despendidos na consecução do plano de negócios (*business plan*) devem estar relatados, assim como as ferramentas gerenciais devem estar relacionadas por tipo de tarefa.

Medida do progresso

O plano deve ser acompanhado passo a passo. E, a cada etapa do plano, devem ser medidos os resultados alcançados para se estimar o progresso obtido.

Análise de desempenho

A cada etapa do plano deve ser realizada uma análise do seu desempenho. Ou seja, em que medida os recursos alocados no planejamento estão repercutindo nos resultados. Caso os resultados alcançados estejam aquém do planejado, ações corretivas devem ser imediatamente acionadas.

Ferramentas utilizadas no Planejamento de Marketing

Para conseguir resultados mais eficazes do planejamento de marketing, há um bom número de ferramentas que podem ser utilizadas para auxiliar na condução dessa importante tarefa. Uma de-

las é a auditoria de marketing – que é apresentada com mais detalhes na sétima parte, Controle de Marketing, deste livro – freqüentemente utilizada para a avaliação do planejamento de marketing, do desempenho de marketing e para medir a satisfação do cliente.

Unidades estratégicas de negócios

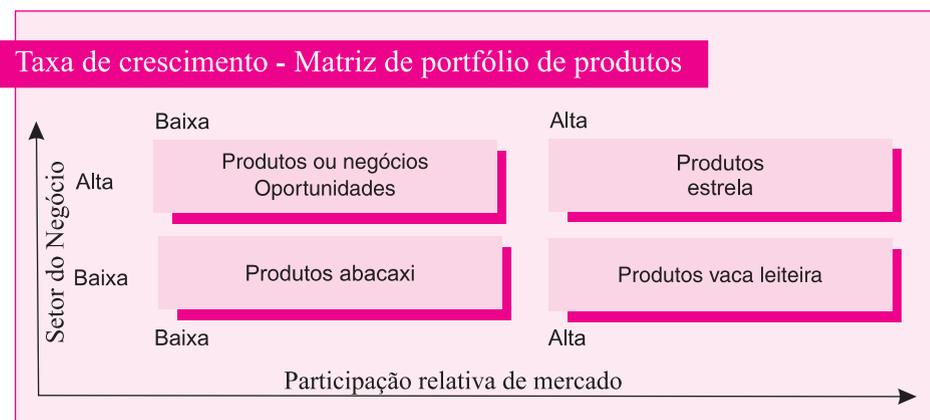
Quando os negócios de uma empresa são amplos, para poder analisar seu desempenho é mais fácil agrupar seus produtos em diversas unidades de negócio. Com isso é possível alocar recursos e fixar objetivos de participação de mercado e de lucro.

Uma fábrica de laticínios, por exemplo, pode produzir manteiga, leite, iogurtes, queijos e outros produtos lácteos. Para facilidade de análise, cada linha de produtos pode ser agrupada em uma unidade de negócios: linha queijos, linha iogurte, linha sobremesas lácteas, e assim por diante. Para cada unidade são estabelecidos planos de negócios e alocados recursos em função dos objetivos estratégicos.

Participação de mercado e matriz de crescimento de mercado

A avaliação de cada unidade estratégica de negócios pode ser realizada através da matriz de portfólio de desempenho. É a também denominada *matriz de participação de mercado/crescimento de mercado*. A matriz é construída pela representação no eixo vertical da taxa de crescimento do setor industrial, e no eixo horizontal é anotada a participação relativa de mercado – da empresa em relação ao principal concorrente.

Ou seja, por meio de uma comparação dos produtos de cada unidade de negócios com o principal concorrente, são anotados quatro quadrantes: produtos oportunidade, produtos estrela, produtos abacaxi e produtos vaca leiteira.



É importante que a empresa possua um portfólio de produtos equilibrado, isto é, possua ao menos alguns produtos vaca leiteira, que, como o nome indica, geram caixa para a organização. E que tenha alguns produtos oportunidade, e que, portanto, poderão se desenvolver num futuro próximo. E possua ainda diversos produtos estrela que poderão brilhar proximamente.

E que tenha poucos produtos abacaxi, que oneram o caixa da empresa.

O equilíbrio na comparação com a concorrência pode ser o fator-chave de sucesso.

Atratividade de mercado/matriz de posicionamento do negócio

Outro modelo que pode ser utilizado no planejamento de marketing é a *atratividade de mercado* – técnica de análise de portfólio que analisa as unidades de negócios de acordo com a atratividade do mercado e a posição da empresa em seu negócio.

O critério de atratividade de mercado inclui fatores como participação de mercado, crescimento, tamanho, estabilidade, potencial de lucratividade, influência da ação governamental, potencial ambiental e impacto social e o meio ambiente competitivo.

Baseada nesses critérios, a gerência de marketing pode criar uma metodologia para avaliar cada unidade de negócios.



Fonte: BCG – Boston Consulting Group.

Sumário

Planejar é um exercício de risco, pois exige acesso a informações, bom senso para gerar conhecimento e espírito empreendedor para visualizar e materializar oportunidades. A essência do marketing é, portanto, um estado da mente. E as decisões mercadológicas devem ser adotadas para atender as necessidades e desejos dos consumidores. A teoria de marketing está longe de ser uma ciência exata, mas utiliza conhecimentos científicos da estatística, antropologia, sociologia e psicologia, entre outras áreas, para planejar e direcionar o esforço para conquistar o mercado. E o planejamento estratégico apóia-se em boa parte das estratégias de marketing para otimizar recursos. De forma que o *business plan* e o plano de marketing são programas detalhados de ação e de recursos a serem alocados por produto, por cliente e por região.

Questões para revisão

1. O que é planejamento estratégico?
2. O que é estratégia de marketing?
3. Quais são as principais diferenças entre marketing operacional e marketing estratégico?
4. Quais são os principais pontos que um plano de marketing deve conter?
5. Quais são as principais formulações de um plano de negócios – *business plan*?

Questões para discussão

1. Discuta a definição de marketing da American Marketing Association.
2. Discuta as vantagens e desvantagens de um planejamento estratégico de longo e de curto prazo.
3. Compare planejamento *bottom up versus* planejamento de alto para baixo.
4. Discuta a validade de um plano de marketing para uma instituição não-lucrativa do terceiro setor.
5. Em que medida a missão corporativa e a cultura da organização são de interesse no planejamento estratégico?

Bibliografia

Livros

- AAKER, David. *Building Strong Brands*. Nova York: The Free Press, 1996.
- _____. *Marcas Brand Equity*. S. Paulo: Editora Negócio, 1998.
- BOONE, Louis; David L. Kurtz. *Contemporary Marketing*. 8. ed. The Dryden Press: Fort Worth. 1995.
- COBRA, Marcos. *O plano estratégico de marketing*. São Paulo: Atlas, 1989.
- COBRA, Marcos; RIBEIRO, Áurea. *Marketing magia e sedução*. S. Paulo: Cobra Editora, 2000.
- DUNCAN, Tom; MORIARTY, Sandra. *Driving Brand Value*. Nova York; McGrawHill, 1997.
- KOTLER, Philip; REIN, Irving; STOLLER, Martin. *Marketing de alta visibilidade*. S. Paulo: Makron Books, 1999.
- LEENDERS, Michel R.; BLENKHORN, David L. *Reverse marketing*. New York: The Free Press, 1988.
- OHMAE, Kenichi. *The mind of strategist the art of japanese business*. New York: McGraw-Hill, 1982.
- PORTER, Michael. *The competitive advantage of nations*. *Harvard Business Review*, mar./abr. 1990.
- _____. *Competitive advantage*. New York: The Free Press, 1985.
- _____. *Competitive strategy*. New York: The Free Press, 1980.
- RIES, Al.; TROUT, Jack. *Bottom up marketing*. New York: McGrawHill, 1989.
- TICHY, Noel M.; DEVANNA, Mary Anne. *The transformational leader*. New York: John Wiley & Sons, 1986.

Artigos

- New rules for global markets. *The Journal of Business Strategy*, Boston; maio-junho de 2000; Richard W Oliver p. 7-9.
- TOLEDO, Luciano; MINCIOTTI Geraldo. Marketing Estratégico. FEA. USP. apostila.

CANTINHO EMPRESARIAL

ROTEIRO

Como desenvolver um plano de marketing

A base do planejamento de marketing é o chamado plano de marketing. Mais precisamente é o plano anual de marketing que reúne uma descrição de recursos e ações para estimular vendas e realizar os objetivos de marketing. Uma vez formulado e implantado o plano, ele precisa ser avaliado periodicamente, para identificar pontos falhos e promover ações corretivas em tempo hábil. Embora o plano possa variar de formato, e o foco seja distinto para cada setor de atividades, lembram os autores Boone e Kurtz, é preciso responder a três questões-chave:

- Onde a empresa está agora?
- Para onde a empresa quer ir?
- Como conseguir chegar lá?

Há um índice geral do plano de marketing que prevê as respostas-chave a essas três questões. E o formato pode ser utilizado por uma empresa industrial, atacadista, varejista ou empresa de serviços.

Componentes de um plano de marketing:

I. Análise situacional. Onde a empresa está?**A. Histórico**

- Natureza do negócio da empresa, vendas e histórico de lucro e situação atual.
- Fatos principais da empresa. Cultura da organização, principais ritos e mitos.

B. Análise do consumidor

- Quem são os consumidores e de que maneira a empresa os têm atendido?
- Quais são os principais segmentos de consumidores?
- Quantos consumidores existem em cada segmento de mercado?
- Quanto eles compram e como?

C. Análise da concorrência

- Em função da natureza do mercado – tamanho, características e estratégias da concorrência.

II. Objetivos de marketing. Para onde a empresa quer ir?**A. Objetivos de vendas**

- Qual será o nível de venda que se pode obter no próximo ano? E durante os próximos 5 anos?

B. Objetivos de lucro

- Com base na estrutura de custos, qual o nível de lucro que se pode atingir?

C. Objetivos de consumo

- Como se pode atender as expectativas dos consumidores.
- O que os principais clientes atuais e potenciais pensam da empresa.

III. Estratégias**A. Estratégia de produto**

- Que produtos e serviços deveriam ser oferecidos para atender às necessidades dos consumidores?
- Qual é a exata natureza do produto?

B. Estratégia de preço

- Qual o nível de preços que deveria ser praticado?
- Que preços específicos e que descontos são mais adequados?

C. Estratégia de distribuição

- Que canais de distribuição deverão ser utilizados para escoar vendas?
- Que facilidades de distribuição física o mercado requer?
- Onde devem estar localizados os estoques para distribuição?
- Quais são as principais características da distribuição e logística?

D. Estratégia promocional

- Qual a melhor combinação de esforço promocional: venda pessoal, propaganda ou promoção de vendas?
- Quanto deverá ser gasto com cada esforço promocional?
- Qual deverá ser a verba de mídia?

E. Estratégia financeira

- Qual será o impacto financeiro do plano de marketing no orçamento projetado para o próximo ano?
- Qual será a renda projetada comparativamente com a receita esperada se o plano não for implementado?

Fonte:

BOONE, Louis; KURTZ, David L., *Contemporary Marketing*. 8. ed., The Dryden Press Rort Worth, 1995.



CAPÍTULO

4

O sistema de informações e a pesquisa de mercado

“A PESQUISA DE MERCADO ESTÁ EM MINHA CABEÇA.”

AKIO MORITA
FUNDADOR DA SONY

Introdução

A informação é uma ferramenta-chave para a tomada de decisão em marketing. Investir em informação é obter conhecimento. E o conhecimento é a base para o sucesso no mundo dos negócios.

Dentro dessa premissa, uma organização para ser bem-sucedida precisa analisar com frequência o seu meio ambiente interno e externo para conhecer o mercado em que atua e outros em que possa vir a atuar para, a partir daí, poder formular estratégias com acerto.

Dentre as informações acerca do seu meio ambiente interno, destacam-se: vendas com base em faturamento – por cliente, por produto e por região entre outros dados; vendas com base em pedidos emitidos; análise de lucro por linha de produtos, por cliente e por região etc.

Do meio ambiente externo, a empresa precisa conhecer: quem são seus clientes, o que eles esperam, quais são os consumidores e suas expectativas, seus fornecedores, a sociedade em geral e o governo.

Os dados coletados, depois de analisados, transformam-se em informação. Ou seja, o dado em si, expresso em números, ainda não é uma informação.

A interpretação, a análise do significado e a associação desse número a um conceito é que irão constituir se em uma informação que, devidamente processada, gera conhecimento de mercado.

Por outro lado, vale lembrar que a coleta de dados, conduzida de forma sistemática e organizada, facilita a tomada de decisão em marketing.

A ordenação dos dados obtidos sob a forma de uma agenda de informações e desejável com a finalidade de compor um sistema de informações de marketing sob medida às necessidades da empresa. Há dois importantes modos ou forma de orientação para a coleta de dados: dados secundários, que são dados publicados em jornais, revistas, boletins de associações de classe, anuários estatísticos de institutos de pesquisa, como Fundação Seade, Fundação IBGE etc. e ainda dados internos da empresa, e os dados primários, que são obtidos através de um projeto formal de pesquisa de mercado.

Conceito de um sistema de informação em marketing (SIM)

O sistema de informações em marketing é definido por alguns autores como uma estrutura da interação entre pessoas, equipamentos, métodos e controles, estabelecidos para criar um fluxo de informações capaz de prover as bases para a tomada de decisão em marketing. A informação em si não leva à decisão, e é preciso escolher um curso de ação que ajude a identificar problemas e oportunidades e que indique caminhos que reduzam a incerteza.

Uso do SIM como ferramenta de marketing

O SIM provê as bases para o planejamento mercadológico e o controle do desempenho em marketing. E, ao executar as funções básicas de informações para a tomada de decisão, o SIM incorpora os sistemas de pesquisa de mercado.

Sistema de planejamento

O SIM fornece as bases quantitativas e qualitativas necessárias, e não mais que suficientes para planejar as estratégias globais de marketing e para elaborar o Plano Anual de Marketing. Fornece também insumos para o planejamento de vendas por meio da análise estatística de vendas. Esses dados são de natureza variada e podem referir-se, por exemplo, tanto ao desempenho de cada produto da empresa no mercado quanto à performance de vendas da concorrência.

Elementos de um sistema de informações

Através de uma coletânea de informações pertinentes com o seu ramo de negócios, uma empresa pode montar um sistema básico de coleta de dados, também chamado sistema básico de pesquisa de informações. Esse sistema, baseado em uma metodologia de colher, analisar e armazenar informações, precisa ser organizado sob medida às necessidades e aos objetivos de cada empresa.

Uma vez definida a metodologia, o próximo passo é formular uma sistematização para a coleta de informações. Há dois importantes modos de coleta de informações através da compra de informações disponíveis no mercado e por meio da procura da informação. Esses dois modos podem ser configurados no sistema básico de pesquisa de informações.

O sistema básico de pesquisa apóia-se, sobretudo, em pesquisa de dados secundários que podem ser comprados no mercado e através da procura da informação primária obtida por meio de pesquisa de mercado. Portanto, os dados secundários disponíveis no mercado e os dados primários obtidos diretamente da fonte por meio de pesquisa constituem o chamado banco de dados. Esse sistema pode ser também chamado de sistema de inteligência de negócios.

Fontes de informação

As fontes de informação disponíveis no mercado são: fontes humanas, documentais e de percepção.

As fontes humanas de informação mais importantes são constituídas por distribuidores, consumidores, fornecedores e órgãos do governo ligados à ação operacional da empresa.

As fontes documentais são constituídas de fontes externas de documentos publicados e a fonte interna da empresa com dados elaborados por diversos departamentos como contabilidade, administração de vendas, contas a pagar e a receber, departamento de crédito e outros.

As fontes de percepção são de limitada proporção. Há três tipos de percepção: sensorial, física e intuitiva. A percepção sensorial pode ser identificada pela sensação dos cinco sentidos: visão (lendo textos, vendo imagens etc.), audição (ouvindo informações no mercado), tato, olfato e paladar. A percepção física advém da observação de objetos físicos, tais como, uma planta industrial que possibilita a obtenção de conhecimentos técnicos etc.

A percepção intuitiva advém da percepção holística de tudo que se passa ao redor dos negócios da empresa.

Dentre os tipos de informação mais utilizados em um sistema de inteligência destacam-se:

Tipo de Informação	Cobertura
Informações de Mercado	
1. Potencial de mercado	Informações indicando o potencial de demanda para produtos da empresa nos mercados existentes – país, regiões, estados, municípios, bairros, domicílio.
2. Atitudes e comportamento	Informações acerca de atitudes e comportamento do consumidor e comprador <i>de</i> compra dos consumidores e compradores acerca dos produtos da empresa.
3. Canais de distribuição	Avaliação da eficácia, atitudes e preferências do distribuidor.
4. Mídia	Informação sobre os canais de comunicação, eficácia, custo e cobertura.
5. Fontes de mercado	Avaliação, <i>qualidade</i> e custo.
6. Novos produtos	Informações sobre mercado para <i>novos</i> produtos.
Informação acerca da concorrência	
7. Estratégia competitiva e planos	Metas, objetivos. Definição de <i>negócios</i> da empresa por produto e por segmento de mercado.
8. Estratégia competitiva funcional	Marketing: mercado-alvo, produto, preço, promoção; estratégias e planos: financeiros; produção, pesquisa e desenvolvimento e planos de recursos humanos.
9. Operação competitiva	Informações detalhadas acerca da atuação da concorrência.

(*Continua*)

Recursos para informação	
10. Recursos humanos	Avaliação das <i>peessoas</i> e grupos de trabalho etc.
11. Monetários	Avaliação do custo do dinheiro envolvido no sistema.
12. Materiais	Avaliação de custo.
13. Aquisições e parcerias	Informações concernentes a aquisições potenciais de parcerias ou associações.
Condições ambientais	
14. Fatores econômicos	Informações macroeconômicas, fatores restritivos, tais como movimento de capitais, taxas de crescimento, taxas de inflação e estrutura da economia por região.
15. Fatores sociais, culturais e políticos	Estrutura social, mobilidade social, fatores culturais e políticos etc.

Dimensionamento de mercado

O mercado é a razão de ser para qualquer organização, seja ela industrial, agrícola, comercial ou de serviços.

Sem a existência de um mercado comprador para seus produtos ou serviços nenhuma empresa sobrevive. É por isso que os mercados são procurados com afincos pelos pesquisadores de marketing.

Independentemente da natureza de seus produtos ou serviços, toda a organização em algum momento de sua existência defronta-se com o dilema da identificação de mercados e com a consequente busca de sua quantificação.

Isso significa a necessidade de, por meios empíricos ou técnicos, estimar a demanda de produtos e serviços.

Ou seja, estimar as possibilidades de vendas.

Vale lembrar que sem um critério para se apurar a potencialidade de um mercado fica difícil orientar os investimentos em diversos setores de uma organização como prever a capacidade de produção e a necessidade de matéria-prima e demais insumos produtivos para suportar adequadamente a demanda de produtos e serviços oriunda desse mercado.

Nesse ponto é importante definir o que é um mercado.

“O mercado (*market place*) é entendido como um lugar público onde produtos ou serviços são comprados e vendidos, diretamente ou através de intermediários.”

Ou ainda:

“O mercado é constituído de um aglomerado *de* pessoas com habilidade presente ou potencial *e* desejo para comprar um produto ou serviço *e* isso equivale à noção de demanda.”

Uma vez compreendida a noção de mercado, é importante introduzir-se a definição de demanda de mercado:

Demanda e potencial de mercado

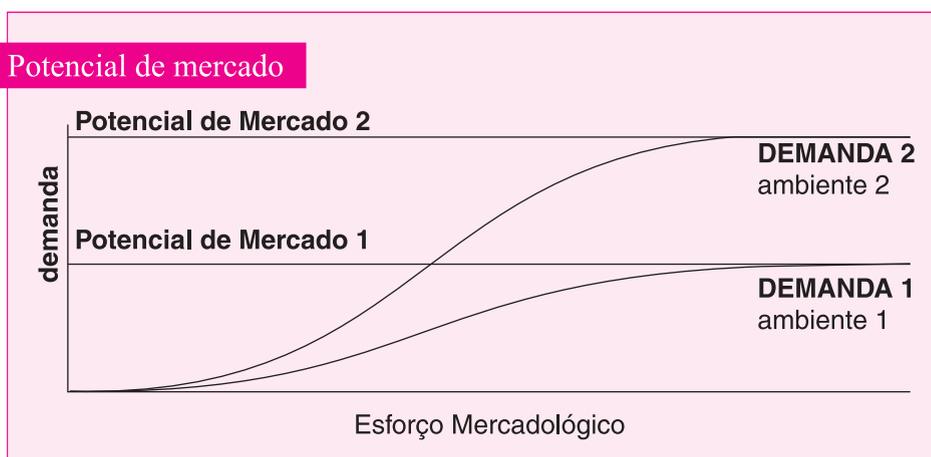
Para Philip Kotler, “a demanda de mercado para um produto é o volume total que pode ser comprado por um grupo definido de consumidores, em uma área geográfica definida, num determinado período de tempo, num definido meio ambiente e sob um apropriado programa mercadológico”.

A definição de *demanda de mercado* é muitas vezes confundida com a definição de *potencial de mercado*.

Vejamos então o que o mesmo Kotler coloca como *potencial de mercado*:

“Potencial total de mercado é a quantia máxima de vendas em unidades ou valor monetário que pode ser estimada ou avaliada para todas as empresas de um setor de atividades, durante certo período de tempo sob um dado nível de esforço de marketing do setor e em dadas condições ambientais.”

Como as duas definições são muito parecidas, às vezes, elas acabam confundindo o leitor. Por isso é importante salientar que, por mais amplo que seja o esforço de marketing realizado por todas as empresas que produzem um mesmo tipo de produto ou serviço, a demanda resultante desse esforço nunca será igual ao potencial de mercado.



Segundo Kotler, apenas no infinito a curva de demanda resultante do esforço de marketing será igual ao potencial de consumo do mercado.

Num *ambiente 1*, o esforço mercadológico produz uma *demanda 1*, a qual no infinito “teoricamente” encontrará o *potencial de mercado 1 – pml – e*, analogamente, o esforço mercadológico do *ambiente 2* produzirá a *demanda 2*, que igualará o *potencial de mercado 2 – pm2 –* no infinito.

Dessa maneira, por mais abrangente e bem-sucedido que seja o esforço de marketing, ele não será suficientemente persuasivo para convencer todas as pessoas do mercado a consumirem todas as marcas de uma dada categoria de produto.

Potencial total de mercado

Para se estimar o potencial de mercado em números absolutos, um dos caminhos é a utilização do conceito de potencial total de mercado (PTM), definido do seguinte modo:

$$PTM = N \cdot Q \cdot P$$

onde:

PTM = quantidade total que um mercado tem possibilidade de absorver de um determinado produto ou serviço

N = número de compradores do produto no mercado considerado sob dadas condições

Q = quantidade média comprada por um comprador médio

P = preço médio de cada unidade do produto

Para se calcular o potencial de mercado em números absolutos é preciso estimar o número de compradores para o produto que se está analisando.

A quantidade média adquirida por um comprador médio do mercado pode ser estimada através de pesquisa de dados secundários, caso existam estudos publicados acerca do consumo do produto, ou, em hipótese contrária, através de pesquisa primária, entrevistando diretamente os consumidores do produto e calculando a média de consumo.

O preço médio de venda do produto pode ser obtido diretamente do mercado.

O potencial de mercado em números absolutos, calculado dessa forma, significará a possibilidade total de consumo do produto ou serviço.

Exemplo: Assim, para se calcular o potencial total anual de um mercado com 20 milhões de compradores de revistas, considerando-se que cada comprador adquira em média 8 revistas por ano a um preço médio de R\$5, então o potencial total de mercado será:

$$20 \text{ milhões} \times 8 \times 5 = 160 \text{ milhões} \times 5 = 0,8 \text{ bilhões}$$

Segundo ainda o autor Philip Kotler, como a maior dificuldade do método reside na obtenção do número de compradores do produto ou serviço, para se determinar o potencial de mercado é preciso se realizar uma operação passo a passo:

1º passo – Para se determinar o número de possíveis compradores em um país, o primeiro cálculo é determinar a população total do país; esses serão os “suspect pool” (possíveis compradores).

2º passo – É importante eliminar os grupos de pessoas que certamente não comprariam o produto ou serviço. No exemplo das revistas, podem ser eliminados os analfabetos, as crianças que ainda não sabem ler, as pessoas com problemas visuais, e assim por diante.

Supondo que esse grupo da população representa 30% do total, só restariam 70% da população como grupo de compradores potenciais, ou seja, cerca de 14 milhões de pessoas.

Através de pesquisa de mercado pode-se descobrir que pessoas de baixa renda e baixa escolaridade também não são leitores de revistas. E supondo que a pesquisa revele um número de aproximadamente 50% nessa situação, e eliminando-se esse grupo de não-leitores, chega-se a um número de 7 milhões de pessoas.

Usando-se esse novo número de compradores de revistas na fórmula, teríamos então:

$$PTM = 7 \times 8 \times 10 = R\$ 560 \text{ milhões}$$

Potencial relativo de mercado

O potencial relativo de mercado, ao contrário, estimará as possibilidades totais de consumo de um produto ou serviço em uma dada localidade geográfica em relação a outras com as mesmas características, de maneira que a somatória dos índices potenciais de mercado de todas as localidades dessa mesma região geográfica dê 100%.

É importante frisar que o potencial de mercado calculado em valores absolutos é uma estimativa total de possibilidade de vendas de uma categoria de produto em uma região, e que o potencial relativo de mercado é um artifício matemático para se entender de que maneira cada localidade, município ou bairro de uma região poderão dividir com outras as possibilidades de consumo desse mesmo bem.

Uma vez estimado o potencial total do mercado em números absolutos, como normalmente as empresas vendem o mesmo produto a diversas localidades, é preciso dividir o “bolo estimado de consumo” em partes proporcionais às possibilidades de consumo de cada localidade.

Potencial de mercado por área

Há métodos bastante interessantes para a construção do potencial de mercado por área: o método do índice de fatores múltiplos.

O método do índice de múltiplos fatores

O conceito básico para a construção do potencial de mercado apóia-se em um axioma da geometria de um plano sobre três pontos. De maneira análoga, só é possível determinar o potencial de mercado caso se configure adequadamente o tripé:

- gente,
- gente com renda e
- gente com disposição para gastar.

Ou seja, se não houver gente, não haverá consumidores para o produto ou serviço. Porém, se essa gente não tiver renda não terá como consumir os produtos ofertados. No entanto, existe ainda uma terceira limitação, caso exista gente, gente com renda, é preciso ter disposição para gastar.

Portanto, uma vez identificada a quantidade de pessoas existentes em cada mercado, o passo seguinte consiste em se levantar a renda dessas pessoas e, por fim, a disposição dessas pessoas gastarem parte de sua renda com o consumo do produto ou serviço que se está analisando.

Por meio dessa técnica é possível confrontar o potencial de consumo em uma dada região com potenciais de outras regiões. Esse método é particularmente útil para o cálculo do potencial de mercado para bens de consumo de massa e bens de consumo durável.

Esse modelo de construção do potencial de mercado utiliza-se primordialmente de dados secundários. As fontes de dados secundários utilizadas estão disponíveis em publicações estatísticas, como Anuário Estatístico do IBGE, Anuário da Fundação Seade (para dados do Estado de São Paulo), Banco Central do Brasil e em inúmeras outras entidades oficiais ou privadas.

GENTE

A existência de gente pode ser obtida a partir de dados demográficos, baseados no censo demográfico realizado pelo IBGE a cada 10 anos, ou então projeções realizadas por institutos especializados. Os dados demográficos referem-se a informações acerca de população rural e urbana, sexo, idade, escolaridade, cor, religião etc.

GENTE COM RENDA

Dentre os indicadores de renda são utilizados dados como: volume de depósitos bancários, renda *per capita*, automóveis licenciados, número de domicílios com telefone, número de televisores, número de máquinas de lavar, número de geladeiras e inúmeros outros bens como indicadores substitutos da renda.

GENTE COM DISPOSIÇÃO PARA GASTAR

Os indicadores de disposição para gastar mais comuns incluem, entre outros, os seguintes fatores: arrecadação de ICMS, volume de venda no varejo, número de consultas ao serviço de proteção ao crédito etc.

Escolhidas as variáveis identificadoras desses componentes, constrói-se, separadamente para cada um deles, indicadores da participação relativa das regiões. Um índice único pode ser calculado através de uma combinação ponderando aqueles indicadores que indicam a existência de gente, de gente com renda e gente com disposição para gastar. Essa ponderação é determinada para cada tipo de produto com base em informações advindas de pesquisa de mercado, ou por meio de sugestões subjetivas dos executivos conhecedores do produto e do mercado.

Esse índice conhecido como índice de potencial de mercado (IPM), ou ainda índice de poder de compra, é construído para determinar o “poder relativo de compra em diferentes regiões, estados ou áreas metropolitanas do país”.

Pode-se resumir essas informações através da fórmula:

$$IPM_i = a \cdot p_i + b \cdot r_i + c \cdot g_i$$

IPM_i = porcentagem do potencial de mercado total encontrado na área *i*

p_i = porcentagem da população total localizada na área *i*

r_i = porcentagem de renda total disponível na área *i*

g_i = porcentagem da disposição total para gastar na área *i*

Exemplo. Construção de um índice de potencial de mercado para um produto hipotético para os principais estados brasileiros.

Cada coluna do quadro é somada verticalmente e esse valor é igualado a 100%, e a partir desse valor é recalculado um índice para cada estado.

Portanto, na coluna 1, a população total é igualada a 100% e o mesmo tipo de cálculo é realizado para o PIB e para a receita líquida do comércio.

Ao final, cada item de cada coluna é multiplicado por um peso respectivo.

Ou seja, a população é multiplicada pelo peso 6, o PIB pelo peso 1,0 e a renda média da população por 3,0. Esses valores são somados horizontalmente e os resultados são somados de novo, verticalmente o valor total encontrado é igualado a 100% e o valor percentual – chamado índice relativo do potencial de mercado – é apresentado na coluna 7.

A somatória dos novos valores encontrados por estado é somada horizontalmente, e depois verticalmente, de maneira que o novo valor encontrado da soma vertical é igualado a 1% e, por regra de três simples, é calculado o valor do índice relativo de potencial de mercado por estado. O valor da última coluna indica o potencial de mercado de cada estado em relação ao total do país.

Do quadro teríamos o maior índice de potencial relativo de mercado para estado de:

- São Paulo (26,6% do total Brasil), vindo a seguir:
- Minas Gerais: 10,3%
- Rio de Janeiro: 9%
- Rio Grande do Sul: 7,1%
- Paraná: 6,5%

É importante ressaltar que esse estudo de potencial, de mercado privilegia os estados com elevada receita líquida do comércio.

Matriz de Cálculo de Potencial de Mercado							
Regiões e Estados	Censo 2000		Dados IBGE 1999		Dados do IBGE 1999		Índice
	População	%	PIB (bilhões R\$)	%	Receita Líquida Comércio	%	Relativo do Potencial de Mercado
	1	2	3	4	5	6	7
Peso	6		1		3		
Região Norte	12.900.704	7,6%	43,63	4,5%	9,67	2,7%	5,8%
Rondônia	1.379.787	0,8%	5,05	0,5%	1,12	0,3%	0,6%
Acre	557.526	0,3%	1,57	0,2%	0,32	0,1%	0,2%
Amazonas	2.812.557	1,7%	15,69	1,6%	3,27	0,9%	1,4%
Roraima	324.397	0,2%	0,83	0,1%	0,33	0,1%	0,2%
Pará	6.192.307	3,6%	16,75	1,7%	3,6	1,0%	2,7%
Amapá	477.032	0,3%	1,62	0,2%	0,56	0,2%	0,2%
Tocantins	1.157.098	0,7%	2,12	0,2%	0,47	0,1%	0,5%
Região Nordeste	47.801.711	28,2%	127,49	13,2%	47,7	12,9%	22,1%
Maranhão	5.651.475	3,3%	7,92	0,8%	3,46	0,9%	2,4%
Piauí	2.843.278	1,7%	4,72	0,5%	2,01	0,5%	1,2%
Ceará	7.430.661	4,4%	19,55	2,0%	6,9	1,9%	3,4%
Rio Grande do Norte	2.776.782	1,6%	7,66	0,8%	2,82	0,8%	1,3%
Paraíba	3.443.825	2,0%	7,91	0,8%	2,92	0,8%	1,5%
Pernambuco	7.918.344	4,7%	25,96	2,7%	9,77	2,6%	3,9%
Alagoas	2.882.621	1,7%	6,42	0,7%	2,26	0,6%	1,2%
Sergipe	1.784.475	1,1%	5,45	0,6%	2,07	0,6%	0,9%
Bahia	13.070.250	7,7%	41,9	4,3%	15,49	4,2%	6,3%
Região Sudeste	72.412.411	42,6%	567,99	58,2%	204,57	55,3%	47,9%
Minas Gerais	17.891.494	10,5%	93,73	9,6%	37,59	10,2%	10,2%
Espírito Santo	3.097.232	1,8%	18,84	1,9%	9,53	2,6%	2,1%
Rio de Janeiro	14.391.282	8,5%	114,35	11,7%	34,17	9,2%	9,0%
São Paulo	37.032.403	21,8%	341,07	35,0%	123,28	33,3%	26,6%
Região Sul	25.107.616	14,8%	172,69	17,7%	79,39	21,5%	17,1%
Paraná	9.563.458	5,6%	61,65	6,3%	31,23	8,4%	6,5%
Santa Catarina	5.356.360	3,2%	35,76	3,7%	14,99	4,1%	3,5%
Rio Grande do Sul	10.187.798	6,0%	75,28	7,7%	33,17	9,0%	7,1%
Região Centro-Oeste	11.636.728	6,8%	63,14	6,4%	28,48	7,6%	7,1%
Mato Grosso do Sul	2.078.001	1,2%	10,92	1,1%	4,19	1,1%	1,2%
Mato Grosso	2.504.353	1,5%	11,76	1,2%	6,06	1,6%	1,5%
Goiás	5.003.228	2,9%	18,03	1,8%	10,3	2,8%	2,8%
Distrito Federal	2.051.146	1,2%	22,43	2,3%	7,93	2,1%	1,6%
Brasil	169.859.170	100%	974,94	100%	369,81	100%	100%

Fonte: IBGE – Anuário 2000.

Sistema de controle

O SIM, como sistema de controle, permite levantar os parâmetros de desempenho das funções básicas do marketing e, através deles, controlar os desempenhos em face do mercado, dos problemas e das oportunidades mercadológicas. Um sistema de controle eficaz é obstinado, mas flexível, de acordo com a dinâmica dos outros sistemas. O controle é um meio, não um fim.

O SIM é uma ferramenta importante, pois colabora com o planejamento e o controle mercadológico.

Sistema de inteligência mercadológica e o planejamento de marketing

O planejamento mercadológico é uma organização sistemática de ações programadas para atingir os objetivos da empresa no tempo e no espaço através do processo de análise, avaliação e seleção das melhores oportunidades de mercado.

O planejamento não deve ser confundido com a previsão, embora a previsão seja parte necessária e importante dos procedimentos a serem desenvolvidos, uma vez que o planejamento tem a ver com o futuro.

O primeiro passo importante no planejamento é a avaliação das forças externas e vigentes no âmbito da empresa.

O sistema de informações mercadológicas da empresa recolhe as informações básicas acerca do seu meio ambiente (o macro meio ambiente e o micro meio ambiente), processa essas informações e fórmula o planejamento estratégico, por exemplo, de comunicações e de vendas. O meio ambiente da empresa constitui-se em:

- a) *Macro meio ambiente: econômico-demográfico, tecnológico, político-legal, sociocultural e ecológico.*
- b) *Micro meio ambiente: mercado, clientes, concorrentes, distribuidores e prestadores de serviço.*

Macro meio ambiente

A análise do macro meio ambiente envolve as seguintes análises:

Econômico-demográfico

As informações que afetarão direta ou indiretamente os negócios da empresa, como a inflação, as restrições de crédito, a balança comercial e o meio de pagamento do país, o produto interno bruto (PIB), o índice geral de preços, o comércio exterior, as finanças-empréstimos, os cheques compensados, as concordatas requeridas, os dados setoriais de produção, os índices de emprego no setor industrial, as mercadorias (açúcar, cacau, carne, trigo, milho) e outros indicadores econômicos, como consumo industrial, comercial e residencial de energia elétrica, custo de vida, depósitos de poupança, cotação cambial, produção de cimento, produção de veículos etc., constituem o fator econômico-demográfico.

É evidente que tais dados são passivos. Carecem de uma análise crítica e comparativa para que sejam de alguma serventia. E a partir desses dados pode-se avaliar de que forma os negócios da empresa poderão ser afetados.

Tecnologia

A tecnologia e sua dinâmica são termômetros do futuro, Que mudanças tecnológicas ocorrem e que poderão tornar o produto ou o serviço oferecido obsoleto? Que grandes substitutos genéricos podem ocupar o lugar do produto? Quais os custos, os riscos envolvidos e as implicações econômicas da inovação tecnológica? Há tecnologia barata disponível no país ou no exterior? Qualquer esforço será arriscado sem o esclarecimento dessas questões.

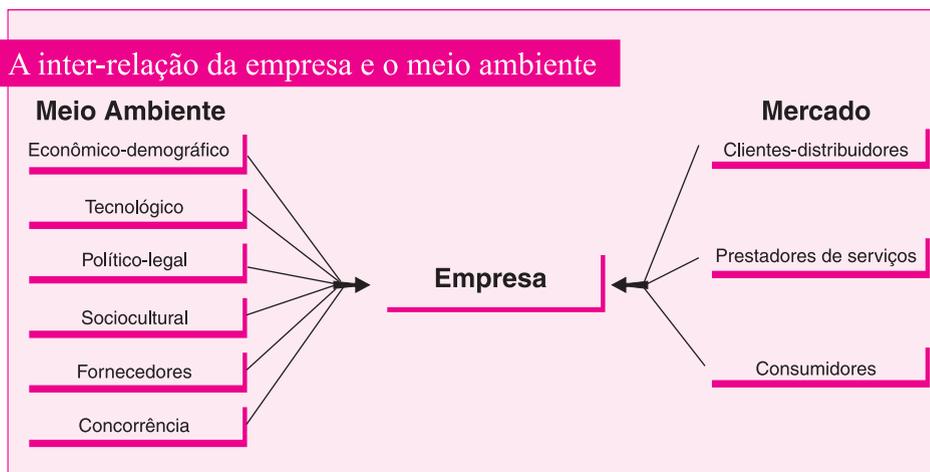
O SIM ajuda a empresa na pesquisa da tecnologia disponível, minimizando o custo de desenvolvimento de novos produtos que podem resultar em fracasso tecnológico e/ou mercadológico. Países altamente desenvolvidos economicamente buscam desesperadamente novas idéias para novos produtos.

Segundo pesquisas disponíveis referentes ao meio ambiente dos EUA, a mortalidade de idéias de novos produtos em geral é alta.

Mas nem sempre uma pesquisa tecnológica bem-sucedida conduz a um produto bem-sucedido do ponto de vista mercadológico. É preciso compatibilizar a viabilidade da produção industrial à luz dos resultados da pesquisa tecnológica e mercadológica para, dessa forma, minimizar eventuais fracassos.

São tão múltiplos e mutáveis os fatores que colaboram para a aceitação de um produto que os empresários, em geral, relutam em modificar um que já tenha tido algum sucesso.

Além dos dados científicos que orientam uma decisão, vale lembrar que para que ela seja tomada com clareza deve-se ter grande dose de sensibilidade e criatividade, porque “o momento” no qual ocorre a decisão é um aspecto extremamente importante. Empresas lentas em seu processo de decisão tendem a perder mercados competitivos.



Ambiente político-legal

Que ações do governo podem afetar os negócios de uma empresa? O que ocorre nas áreas de controle da poluição, legislação e segurança do trabalho, segurança do produto, controle de preços, código de ética de propaganda etc. O que é relevante como informação quantitativa e qualitativa para o planejamento de marketing? Muitas vezes, não basta à empresa possuir canais estabelecidos de informações. É necessário buscá-las, até se necessário através do “lobby-político”, isto é, por intermédio de pessoas que tenham acesso a tais informações.

Ambiente sociocultural

A empresa deve dispor de mecanismos dinâmicos e eficazes que avaliem *constantemente* o desempenho e a aceitação de seus produtos ou serviços. E questionar-se:

- Que atitudes o público está tomando com relação aos negócios e aos produtos?
- Que mudanças estão ocorrendo nas condições de compra dos consumidores e que valor têm para a formulação de métodos mercadológicos?

Questões de segurança, gostos, influências culturais e regionais, crenças, preconceitos e fatos recentes de grande movimentação pública devem ser observadas permanentemente, uma vez que podem vir a afetar os negócios da empresa direta ou indiretamente. Os aspectos socioculturais são sutis, mas pesam nas decisões de compra.

O sistema de informações do macro meio ambiente é constituído de pesquisa sistemática de dados secundários, isto é, de publicações existentes e, esporadicamente, de pesquisa de dados primários, ou seja, de dados não publicados.

Micro meio ambiente

O micro meio ambiente da empresa é formado pelo mercado, que por seu turno é constituído de fontes humanas, como clientes, concorrentes, distribuidores, fornecedores e prestadores de serviços e fontes documentais constituídas de publicações existentes sobre o ramo de negócios da empresa.

Veja-se, pois, que tipo de informação a empresa deve buscar de seu micro meio ambiente.

Mercado

O que ocorre com relação ao mercado da empresa: está em crescimento ou em declínio? Qual a distribuição geográfica desses mercados? Quais os segmentos de mercado maiores e quais os realmente lucrativos? Quais as taxas de crescimento esperadas desses mercados? Quais as oportunidades existentes em cada um desses segmentos? As necessidades do mercado são atendidas? Há recursos e capacidades produtivas adequadas para atender a demanda do mercado?

Clientes

O que os clientes atuais e potenciais pensam da empresa no que concerne à reputação da qualidade de seus produtos e serviços, da política de preços, da entrega da cobrança e da força de vendas? Como os clientes se comportam na compra dos produtos e serviços de maneira geral? E em função do tipo de produto ou serviço da empresa? Há levantamento sistemático desse tipo de informação?

Fornecedores

São fontes importantes de informações sobre o mercado da empresa em geral e sobretudo sobre sua concorrência. Que mercados são cobertos pelos diversos fornecedores?

Prestadores de serviço

Que tipos de serviços prestados por terceiros podem comprometer a empresa? Há coleta sistemática de como eles atuam em instalações, manutenções etc.? E o que os clientes acham desses serviços? O desempenho, o atendimento, os preços praticados pelos prestadores de serviço acham-se em consonância com as diretrizes da empresa? A agência de propaganda da empresa é competente para administrar a demanda de bens?

Concorrência

O SIM pode fornecer dados relativos à concorrência sobre os fatores mercadológicos.

1. Imagem da empresa diante da concorrência.
2. Produtos, vantagens e limitações da empresa diante da concorrência.
3. Mercado e segmentos cobertos pela empresa e concorrência.

4. Comportamento do consumidor diante da empresa e da concorrência.
5. Relações com intermediários da empresa e concorrência.
6. Propaganda da empresa e concorrência.
7. Promoção de vendas da empresa e concorrência.
8. *Merchandising* da empresa e concorrência.
9. Embalagem da empresa e concorrência.
10. Venda pessoal da empresa e concorrência.
11. Preços da empresa e concorrência.
12. Distribuição física da empresa e concorrência.
13. Novos produtos da empresa e concorrência.
14. Eficácia gerencial interna da empresa e concorrência.
15. Relação com os fornecedores da empresa e concorrência, e outros aspectos.
16. Participação de mercado da empresa e concorrência.

A empresa deve ainda questionar-se:

- Quais os nossos maiores concorrentes?
- Quais seus objetivos estratégicos?
- Quais seus pontos fortes e fracos?
- Quais as respectivas participações de mercado?
- Quais os mercados que podem ser abandonados em função da concorrência futura e quais podem ser os mercados substitutivos para o seu produto?

Da análise geral dos dados da concorrência, devem constar informações sobre:

- preço: descontos, condições de pagamento;
- produto: volume, histórico, mercado, participação de mercado;
- política de marketing e planos: relações com o cliente, imagem da empresa, tamanho e qualificação da força de vendas, canais de distribuição, política e métodos de distribuição, gastos com propaganda e promoção de vendas, canais de divulgação (tipo de mídia);
- produção e informação do produto: avaliação de sua qualidade, desempenho, ciclo vital, tecnologia e processo, capacidade de produção, custo, localização, tamanhos e facilidades de produção e distribuição, capacidade de embalagem, padrões de expedição, capacidade de pesquisa e desenvolvimento; informações organizacionais e financeiras: identificação da filosofia e padrões de tomada de decisão, condições financeiras, programas de expansão e aquisições, problemas e oportunidades, programas de pesquisa, desenvolvimento de produtos e treinamento de pessoal.

Distribuição e revenda

Quais são os principais canais para a comercialização dos produtos da empresa? Quais os distribuidores eficazes? Quais os não eficazes? Quando a empresa deve atuar com distribuidores, representantes de vendas, revendedores, vendedores autônomos exclusivos, não-exclusivos ou força de vendas própria? Como a concorrência atua? Quais os canais de distribuição utilizados aqui e no exterior para produtos similares? O sistema de informações permite à empresa avaliar seu meio ambiente e planejar sua estratégia de marketing, bem como controlar seus desempenhos.

Comparações entre a pesquisa tecnológica e mercadológica

A comparação entre pesquisa tecnológica e mercadológica envolve os seguintes passos:

Elaboração de idéias para novos produtos – obtenção e avaliação

A pesquisa tecnológica – busca, através da experimentação e da solução técnica de problemas existentes, obter idéias para novo produto e avaliar, do ponto de vista tecnológico, a viabilidade de produção desse bem ou serviço.

A pesquisa mercadológica – procura levantar idéias e sugestões para novos produtos junto a clientes, em confronto com que a concorrência apresenta de novo, junto aos canais de distribuição, junto ao próprio governo e seus órgãos de pesquisa e desenvolvimento, como Centro Tecnológico de Aeronáutica, o Instituto Tecnológico de Alimentos, o Instituto de Pesquisas Tecnológicas e outros, junto à força de vendas da empresa, junto a empregados e à alta administração da empresa etc.

Investigação e exploração das idéias

A pesquisa tecnológica – investiga as possibilidades técnicas das idéias geradas, os problemas científicos e suas conseqüências, bem como a praticabilidade técnica para a exploração em escala industrial das idéias.

A pesquisa mercadológica – investiga a possibilidade de exploração das idéias através de reuniões de grupos de estudo (comitês de novos produtos), de listagem de atributos e de problemas, usa o *brainstorming* (cada um diz o que acha sem censura) etc.

Pesquisa e desenvolvimento do protótipo

A pesquisa tecnológica – pesquisa e desenvolve protótipo do bem industrial, de modo que sejam analisadas as características do produto e seu futuro desempenho e custos de produção.

A pesquisa mercadológica – procura calcular o potencial de mercado do produto em análise por segmento de mercado a que se destina.

Testes

A pesquisa tecnológica – desenvolve os processos da fabricação, os controles e os métodos de produção, especifica as características de cada componente do bem industrial e respectivas fontes de suprimentos e de matérias-primas.

A pesquisa mercadológica – testa os seguintes pontos: a aceitação do produto entre os consumidores industriais típicos, a necessidade de embalagem para a preservação e transporte do produto, avalia os canais para a distribuição, testa o tipo de propaganda e promoção necessário etc. A metodologia para esse teste ou o chamado teste-piloto leva em conta a determinação do universo e a seleção da amostra por julgamento.

Aceitação e estimativa de demanda

A pesquisa tecnológica – através da análise dos resultados do teste do protótipo ou de uma comercialização em pequena escala, processa-se uma reavaliação das características técnicas para produção e uso em larga escala do produto.

A pesquisa mercadológica – visa a identificar a aceitação do novo produto e a estimativa de demanda por segmentos de mercado, procurando levantar junto aos públicos-alvo pontos como o tamanho das regiões e dos clientes, os benefícios desejados por esses, a durabilidade e a economia esperada, a finalidade do uso e o volume do consumo. Procura-se também calcular a demanda do novo bem industrial montando uma matriz ou *grid* do esforço mercadológico necessário e a

respectiva demanda esperada. Há dois modos de pesquisa: investigação e pesquisa de mercado. A investigação é a procura relativamente limitada e informal de uma específica informação. Ao passo que a pesquisa é um esforço formalmente organizado para obter uma informação específica para um propósito específico.

A pesquisa mercadológica – visa a identificar o grau de difusão da inovação que o produto representa, do processo de comunicação que o difunde junto aos seus segmentos-alvo etc. O processo de adoção deve ser avaliado pelo estágio em que o comprador se encontra com relação ao produto: consciência da existência do produto, interesse, avaliação das vantagens e desvantagens da adoção, experimento e, finalmente, a adoção.

Para identificar a possibilidade de um novo produto é preciso verificar oportunidades latentes no mercado para novos produtos que venham satisfazer necessidades de consumo não atendidas pelos produtos existentes. Essa demanda latente precisa ser identificada e medida através da pesquisa de mercado. Quando os dados não estão disponíveis em publicações estatísticas ou estudos, é necessário ir direto à fonte. Um dos meios mais importantes de obtenção de dados de mercado é via pesquisa de levantamento. A pesquisa de levantamento envolve entrevistas com um grupo-alvo de consumidores potenciais de um novo produto, com a finalidade de obtenção das informações desejadas. Normalmente um questionário é utilizado para o levantamento. Um bom questionário deve ter as seguintes características: simplicidade, facilidade para a resposta e para o entrevistador anotar os dados, ir direto aos pontos que se quer obter.

A amostra. A amostragem é importante para a seleção de um grupo de pessoas que seja representativa do total da população. Há dois métodos de amostragem bastante utilizados: probabilístico e não-probabilístico. Na amostragem probabilística, cada unidade escolhida tem uma oportunidade conhecida de ser escolhida na amostra.

Na amostragem randômica, que é um tipo de amostra probabilística, cada unidade tem uma igual chance de ser selecionada. Os resultados de uma amostra probabilística podem ser projetados para a totalidade da população com confiança estatística.

Os resultados de uma *amostra não-probabilística* não podem ser projetados com rigor estatístico. Por exemplo, uma quota da amostra é uma seleção de uma proporção de um universo conhecido. Portanto, desde que as unidades selecionadas numa amostragem por quota não tenham uma igual e conhecida chance de ser escolhida, o resultado da amostragem por quota não pode ser projetado como representativo do universo.

Somente as *amostragens probabilísticas ou randômicas* produzem resultados estatisticamente mensuráveis com exatidão. E essa é a maior vantagem da amostra probabilística. A desvantagem da amostragem probabilística é a dificuldade de selecionar elementos do universo em bases probabilísticas ou randômicas.

A amostra por quota não requer uma seleção em bases probabilísticas e é mais fácil de ser obtida. A principal desvantagem é a possível influência de bases desconhecidas na seleção dos elementos da amostra, ou seja, podem ser escolhidos elementos não representativos do universo.

A fórmula para o cálculo do tamanho da amostra, representativa do universo que se quer estudar, é:

$$n = \frac{(t^2) (s^2)}{e^2}$$

onde:

n = tamanho da amostra

t = limite de confiança expressa em desvios padrões (três desvios padrões = 99% de confiança)

s = desvio padrão

e = erro limite

A pesquisa de mercado e o sistema de inteligência de marketing

A pesquisa de mercado é a parte crítica de um sistema de inteligência de marketing. Ela auxilia a desenvolver decisões gerenciais, provendo informações relevantes com exatidão e a tempo certo. Cada decisão exige uma gama de informações que minimizem erros, e, por isso, a pesquisa de mercado é uma fonte importante.

Como avaliar o benefício da pesquisa

As técnicas de pesquisa de mercado consomem tempo e recursos e por essa razão é preciso avaliar a relação custo-benefício da informação. O valor da pesquisa de mercado pode ser calculado a partir da seguinte fórmula:

$$V(dr) - V(d) > C(r)$$

$V(dr)$ é o valor da decisão com o benefício da pesquisa

$V(d)$ é o valor da decisão sem o benefício da pesquisa

C é o custo da pesquisa

Risco da pesquisa inadequada

Uma pesquisa mal formulada ou mal conduzida pode levar a erros críticos. Tomar decisões estratégicas em cima de dados errados pode levar a resultados perigosos.

Sistema de inteligência de marketing

O SIM é a base de todo o processo de tomada de decisão em marketing.

As fontes de informação podem ser internas e externas. As fontes internas dizem respeito às informações de vendas, desempenho financeiro e demais dados. As fontes externas são caracterizadas por dados secundários, ou seja, dados publicados disponíveis para consulta e dados primários, que são obtidos diretamente com base em pesquisa de mercado.

Pesquisa de dados secundários

A pesquisa de dados secundários baseia-se em fonte de informação interna e externa. E, em geral, os dados secundários são dados obtidos de publicações como relatórios internos e publicações de institutos de pesquisa, órgãos de classe e outras entidades que disponham e editem dados de mercado.

Uma empresa possui normalmente uma série de registros internos da contabilidade que podem ser úteis para o planejamento de marketing. Dentre eles destacam-se:

A análise de desempenho da empresa. Com base em dados de faturamento é possível elaborar as seguintes análises:

Curva ABC de clientes. Os clientes são agrupados em conformidade com o seu volume de compras em A, B e C, respectivamente. Os clientes que mais compram normalmente são os que menos custos representam para a empresa. Ao passo que os clientes de menor volume de compra são os que custam mais. Com base nessa informação, a empresa pode estabelecer uma política de vendas para cada classe de clientes.

Curva ABC de produtos. Os produtos são agrupados também em conformidade com o seu respectivo volume de vendas. Dessa maneira, a empresa consegue identificar os produtos mais inte-

ressantes e os menos interessantes em termos de volumes de vendas e cruzar essa informação com uma análise de lucro por cliente.

Vendas. O volume de vendas por região, por tipo de cliente e por vendedor é importante, pois permite confrontar com o respectivo potencial de mercado e estabelecer estratégias para ampliar vendas dos produtos, nas regiões que mais contribuam ao lucro da empresa.

Market share. A análise de participação de mercado permite identificar áreas nas quais a empresa poderia melhorar seu desempenho.

Dados secundários

Os dados secundários são obtidos de publicações e outras fontes com o objetivo de solucionar problemas específicos. Dentre as principais fontes de dados secundários, destacam-se:

Censo – realizado a cada 10 anos pelo IBGE, visa identificar a evolução da população do país e confrontar com o desenvolvimento industrial, comercial, de serviços e agrário.

Dados publicados

São considerados dados publicados, aqueles dados tornados públicos quando divulgados, seja pela imprensa em geral, por institutos de pesquisa privados e públicos, associações de classe, órgãos públicos e demais entidades.

O uso de dados secundários

Esse tipo de dado pode ser utilizado pelos pesquisadores de diversas maneiras:

1. Os dados secundários provêm informação acerca de um problema a ser investigado. Supondo que o pesquisador de mercado necessita obter informações acerca da renda por domicílio de uma determinada área geográfica, com base em dados do censo demográfico e econômico ele poderá obter ao menos parte dessa informação.
2. Os dados secundários podem servir de fonte de inspiração para novas idéias para a pesquisa primária.
3. Examinar dados secundários é pré-requisito para coletar dados primários. Ajuda a definir o problema da pesquisa e formular hipóteses acerca da solução. Como é o melhor caminho para a compreensão do problema, no contexto geral freqüentemente as sugestões de solução surgem da análise de dados secundários.
4. É útil para coletar dados primários, pois examina as metodologias e técnicas empregadas por outros investigadores em estudos similares, possibilitando um melhor planejamento da pesquisa primária.
5. A análise de dados secundários ajuda a definir a população, selecionar a amostra e definir os parâmetros da pesquisa primária.
6. Os dados secundários servem de base de referência para a validação ou exatidão dos dados primários. Pode ser de valor para estabelecer classificações que são compatíveis com estudos anteriores.

Benefícios dos dados secundários

O mais importante benefício que a análise de dados secundários oferece é a economia de tempo. A consulta para obter dados secundários hoje está facilitada pelo acesso a banco de dados pela Internet. a consulta de *sites* de associações de classe e demais órgãos especializados é instantânea.

Limitações de dados secundários

As bases em que os dados são publicados nem sempre estão ordenadas da maneira que o pesquisador necessita. Outra limitação é a data da pesquisa. Nem sempre os dados disponíveis estão analisados de maneira que possam ser validados para os objetivos visados.

Benefícios e limitações de dados secundários

É importante que o pesquisador leve em conta os benefícios e as limitações de dados secundários para saber da oportunidade ou não do seu uso. Quando os benefícios forem mais significativos que as limitações, vale a pena utilizar esse recurso que, além de barato, é rápido.

Benefícios	Limitações
1. custo baixo	1. coletados para outros propósitos distintos do projeto do pesquisador
2. menor esforço para obtenção	2. nenhum controle sobre a base de coleta de <i>dados</i>
3. toma menos tempo	3. pode não ter uma boa exatidão
4. algumas vezes mais exatado que dados primários	4. pode não estar na forma desejada
5. algumas informações podem ser obtidas somente de dados secundários	5. pode estar desatualizada
	6. pode não conter os dados necessários
	7. um número considerável de pressupostos deve ser adotado

Fonte: Marketing Research. David Aaker, John Wiley & Sons. Nova York 1995 P. 117.

Informações comerciais (Serasa, CDI)

O mercado de informações disponibiliza uma série de dados de desempenho comercial que permite à empresa se preparar para eventuais inadimplências de seus clientes. Assim, o Serasa – empresa constituída a partir de uma associação de bancos, a CDI e outras organizações operam nesse segmento de informações cadastrais e de desempenho financeiro.

Databases. Um banco de dados pode ser organizado pela empresa para reunir informações de diversas fontes. Com base em *databases* atualizados é possível definir estratégias de vendas por tipo de cliente e por região do país.

Avaliação da fonte e qualidade dos dados

Embora o mercado de informação seja rico, muitas vezes a confiança nos dados é pobre. Ou seja, nem todos os dados disponíveis podem ser confiáveis. Para evitar erros de planejamento apoiados em informações imprecisas é importante avaliar a fonte de dados e a qualidade dos dados disponíveis.

Qualidade da fonte

Em pesquisa de marketing, há diversas fontes de dados. Dentre as principais de boa qualidade destacam-se:

1. Auditoria de estoques no varejo. Os índices da Nielsen são os mais reputados internacionalmente. A Nielsen elabora diversos tipos de relatórios: a) *market share* para produtos de

- consumo – alimentos e bebidas; b) *market share* para produtos de higiene e limpeza; c) *market share* para produtos farmacêuticos. A pesquisa de estoques é realizada em cadeias de supermercados e lojas independentes, e ainda em farmácias.
2. Painéis de consumidores. O Ibope, dentre outros institutos de pesquisa, mantém um painel de consumidores para acompanhar semanalmente as compras e consumo de produtos, sobretudo, alimentos, bebidas. Conduz ainda outros estudos no painel para roupas, calçados e outros itens mediante contratação à parte.
 3. Código de barra. A leitura ótica do código de barra constante das embalagens dos produtos nos supermercados, livrarias, farmácias, videolocadoras e demais lojas corresponde a dados disponibilizados através de dados armazenados que permitem verificar vendas, volume de estoques e realizar automaticamente pedidos para a reposição de mercadoria. A ECR é especializada em análise de dados a partir da leitura ótica do código de barras.
 4. Índice de audiência de televisão. O Ibope realiza com base em aparelhos de medição de audiência nos domicílios auditados uma verificação minuto a minuto de audiência de programas por canal de televisão aberta. Essa pesquisa de audiência é complementada ainda com base em entrevistas domiciliares.
 5. Índice de audiência de rádio. O Ibope faz a verificação de audiência em rádio a cada 15 minutos da programação, separada em segmentos – diurna: manhã e tarde, noturna e madrugada.
 6. Índice de leitura e circulação de revistas e jornais. Institutos como o Marplan são especializados em medir o índice de leitura de jornais e revistas. Ao passo que o Instituto de Verificação de Circulação (IVC) audita quantos exemplares de jornais e revistas forem efetivamente editados e quantos foram distribuídos.

Qualidade dos dados

É importante que os dados sejam coletados e interpretados com rigor. Sem a observação de uma metodologia e critérios de qualidade que envolvam todas as etapas de uma pesquisa: planejamento da pesquisa; seleção da amostra com base em critérios estatísticos; a aplicação da coleta de dados – entrevista pessoal, por telefone, por e-mail etc.; a tabulação e a interpretação e análise dos dados, as conclusões poderão ser equivocadas, levando a erros no planejamento das ações de marketing.

Compatibilidade dos dados

Os dados obtidos precisam estar compatíveis com o rigor desejado e com a velocidade necessária para a tomada de decisão. A formulação de estratégias de marketing apoiadas em pesquisa necessita que os dados sejam compatíveis:

1. com os objetivos da pesquisa;
2. com a metodologia descrita;
3. com a tecnologia de obtenção de dados;
4. com os resultados esperados.

Pesquisa de dados primários

Os métodos para obtenção de dados diretamente do consumidor pode ser pela pesquisa qualitativa ou pesquisa observacional.

O processo de pesquisa de dados primários

Definição dos objetivos da pesquisa

O primeiro passo é a definição dos objetivos da pesquisa: que problema necessita uma resposta. E quais são os resultados esperados da pesquisa.

Determinação do nível de confiança desejado

Vai determinar o tipo de projeto de pesquisa e o rigor estatístico para a construção da amostra. Qual a margem de erro que se pretende trabalhar para obter um resultado confiável?

Métodos de pesquisa

Os métodos de pesquisa mais usuais são qualitativa e quantitativa.

Pesquisa qualitativa

O propósito da pesquisa qualitativa é descobrir o que se passa na mente do consumidor.

Para ter acesso a essa “caixa-preta” é preciso utilizar-se de recursos que permitam adentrar à mente das pessoas. Os dados qualitativos são coletados para aprofundar conhecimento acerca de algumas coisas que não podem ser observadas e medidas diretamente. E isso não é fácil, pois certos fenômenos como a percepção e a reação das pessoas exigem cuidados para a identificação. Os métodos de pesquisa qualitativa estão agrupados em três categorias:

1. *Exploratória*: É usada para definir um problema inicial de pesquisa em mais detalhes. Sugere hipóteses a serem testadas na pesquisa de mercado a ser conduzida. Gera conceito de novos produtos ou serviços, solução de problemas, lista de atributos de produtos, e assim por diante. Obtém reações preliminares de um novo produto. E serve ainda para pré-testar questionários estruturados.
2. *Orientação*: Entender o vocabulário do consumidor e vantagens do ponto de vista dele. Serve ainda para educar o pesquisador com o ambiente não familiar de: necessidades, satisfações, situações de uso do produto e problemas.
3. *Clínica*: Obter dicas para pontos impossíveis de serem observados no questionário estruturado.

Dentre os métodos mais usuais de pesquisa qualitativa, destacam-se:

É uma metodologia de pesquisa que visa promover discussões em grupo com pessoas selecionadas diretamente do universo e que possam contribuir com idéias ou soluções para um problema de marketing. Os tipos de *focus group* podem ser três: *exploratório* – para testar algumas idéias ou hipóteses para futuras pesquisas; *clínica* – é a forma mais científica, para identificar sentimentos e motivações das pessoas, algo que está no subconsciente delas; *experimental* – serve para submeter um grupo de consumidores a experiências específicas com produtos ou serviços e anotar o tipo de reação.

Através de técnicas projetivas, as pessoas são convidadas a dar opinião acerca de determinados temas, imaginando como outras pessoas reagiriam. Dessa maneira, elas se sentem confortáveis para expressar suas idéias, em nome de outras. “Não sou eu que penso assim, é como eu penso que as outras pessoas pensam...”

Como o próprio nome indica, trata-se de pesquisa focada no grupo étnico do qual se pretende obter informações acerca de comportamento de consumo, estilo de vida e outros dados de interesse. Os institutos de pesquisa e as agências de propaganda nos EUA utilizam-se em larga escala desse tipo de pesquisa para identificar o comportamento e compra de grupos étnicos, como hispânicos (mexicanos, cubanos, haitianos, porto-riquenhos) e ainda de outros grupos, como indígenas, e demais focos da população compostos de descendentes de europeus, judeus, asiáticos, africanos, árabes etc. Esse tipo de estudo é muito rico, pois revela tendências de consumo que se mantêm ao longo de gerações. Ou seja, os descendentes continuam a consumir determinados itens como faziam seus pais, avós e bisavós, por exemplo.

O método de observação é limitado para anotar comportamentos. Mas tem as suas vantagens, pois permite anotar situações: casuais – tais como as pessoas reagem aos preços e propaganda da concorrência; sistemática – durante uma entrevista a uma pessoa o entrevistador pode ter a oportunidade de anotar coisas importantes como o tamanho da residência, a raça do respondente, o tipo de vizinhança e o tipo de decoração da casa, entre outros itens.

Pesquisa quantitativa

A pesquisa primária é dita quantitativa quando ela pode ser conduzida de maneira a propiciar um correto dimensionamento das respostas em relação ao tamanho do universo.

Para evitar erros, uma pesquisa quantitativa deve levar em conta o tipo de processo de entrevista, observando algumas condições, tais como:

1. A população precisa ser definida corretamente.
2. A amostra precisa ser representativa da população.
3. Os respondentes a serem entrevistados precisam ser avaliados se vão cooperar.
4. Os respondentes precisam entender as questões formuladas.
5. Os respondentes precisam ter conhecimento, opinião, atitudes e fatos de interesse.
6. Os respondentes precisam estar habilitados a responder.
7. O entrevistador precisa entender e anotar corretamente as respostas dos entrevistados.

Para obter uma acurácia nas respostas, é preciso que o método de coleta de dados esteja adequado ao tipo de problema a ser investigado. Pois há certos fatores que afetam a escolha do método de pesquisa, como o cálculo da amostra, o tipo de população escolhida, o questionário e o conteúdo das questões. Se a taxa de respostas for pequena em relação à amostra, isso pode inibir a validade das conclusões. Outro aspecto crucial na coleta é o tempo de duração. Caso as pessoas demorem para responder, é sinal que as questões estão confusas ou ainda mal elaboradas. Uma pesquisa para ter validade depende de uma coleta em um curto período, caso contrário, as primeiras respostas poderão ser conflitantes com as coletadas muito tempo depois.

Tipo de coleta de dados

Internet – é hoje um meio bastante utilizado pela televisão para a interatividade com seus espectadores. E outros tipos de pesquisa podem estimular os entrevistados a responder via Internet.

Correios – respostas via postal nem sempre encontram boa receptividade por parte do respondente, pela preguiça de ir a uma loja dos correios.

Telefone – é a mais ágil forma de obter respostas. É uma forma muito utilizada para pesquisa de opinião, para avaliar debates políticos pela televisão etc.

Entrevista pessoal – é sem dúvida o melhor método para a coleta de dados. Tem a vantagem da presença física do entrevistador, o que facilita outras observações acerca do entrevistado.

Amostragem

Há formas de amostragem mais simples e outras mais complicadas. Se uma amostra é colhida de uma lista de nomes, é preciso que a lista seja bem representativa do universo que se quer colher a amostra. O uso de sorteios precisa levar em conta a necessidade de que os números a serem sorteados tenham igual probabilidade de serem escolhidos. A *amostra não-probabilística por conveniência* precisa evitar a que a subjetividade da escolha das pessoas a serem entrevistadas interfira na validade da amostra.

E os métodos probabilísticos precisam respeitar os rigores da estatística para a escolha da amostra. (Ver fórmula de cálculo da amostra, apresentado anteriormente).

Análise de resultados

Uma pesquisa conduzida com rigor estatístico e com métodos de coletas precisos pode fracassar se a análise do resultado não for bem-feita. Ou mesmo que permita interpretações equivocadas. Um exemplo interessante disso é a história da mudança de sabor da Coca-Cola em 1985, nos EUA: ao realizar a pesquisa de aceitação de um novo sabor que deixava a Coca mais perto da concorrente Pepsi, foi feita a seguinte pergunta: “O que você acha do novo sabor?” As pessoas diziam que gostavam. Quando a Coca-Cola finalmente alterou o sabor clássico para o novo sabor as vendas despencaram.

Feita uma verificação do que havia ocorrido, descobriu-se que a pesquisa tinha uma pergunta mal formulada: o certo seria ter perguntado: “O que você acha do novo sabor em vez do sabor clássico?” Bem, se essa pergunta tivesse sido feita dessa nova maneira, ou se a análise dos resultados tivesse sido mais cuidadosa, a Coca-Cola não teria perdido 25% de *market share* e US\$250 milhões para recuperar a sua participação no concorrido mercado norte-americano.

Tipo de relatório

O relatório de pesquisa deve conter as informações básicas desde a formulação do problema a ser investigado até os resultados alcançados e sua implicação na estratégia de marketing da empresa.

Relevância

A relevância da pesquisa deve estar destacada no relatório para tornar a leitura de maior interesse. Um relatório de pesquisa é como uma linda mulher, precisa estar bem apresentado para ser atraente. Os objetivos bem definidos, a metodologia de coleta de dados bem informada, a tabulação bem explicada, os resultados detalhados e claros, e as alternativas de estratégias de marketing a serem adotadas bem descritas, tudo isso torna o relatório de pesquisa relevante.

Grau de confiança

Todo relatório de pesquisa de mercado deve conter uma análise do grau de confiança dos resultados obtidos, ou seja, deve ser calculado o tamanho do erro embutido na pesquisa para evitar resultados contraditórios.

O conhecimento e o poder de mercado

A pesquisa de mercado é uma das melhores formas de gerenciar conhecimento no mundo dos negócios. Sem uma pesquisa, muitos novos produtos ou serviços podem fracassar no mercado.

E se a metodologia utilizada não estiver adequada, os resultados poderão ser incorretos.

Portanto, as empresas precisam investir em conhecimento para vencer os desafios do meio ambiente. E isso exige uma pesquisa de mercado corretamente formulada e conduzida para a coleta de informações acerca dos aspectos comportamentais, sociais, culturais, legais e políticos que possam afetar a empresa e os seus negócios.

Fornecedores de pesquisa de mercado

Há diversas empresas especializadas em realizar pesquisas de mercado, sejam qualitativas ou quantitativas. Pesquisas de comportamento de consumo, pesquisa de opinião, pesquisa de mídia, pesquisa de auditoria de estoques etc.

Em pesquisa quantitativa: a Interscience.

Empresas de pesquisa de mercado

Há inúmeras empresas de pesquisa de mercado atuando no mercado brasileiro. Em pesquisa de ponto de vendas, para *store audit*, visando identificar *market share* por marca, a A. C. Nielsen é líder e exclusiva; para audiência de televisão, o Ibope que também atua com painel de consumidores. Em pesquisas qualitativas há diversas empresas: Demanda, Inovator, Franceschini etc.

Pesquisa experimental

Os experimentos são definidos como os estudos nos quais as condições são controladas para que uma ou mais variáveis independentes possam ser manipuladas para testar uma hipótese acerca de uma variável dependente. Em outras palavras, em uma pesquisa experimental, os pesquisadores manipulam as variáveis independentes e, então, medem o efeito dessa manipulação na variável dependente.

O princípio-chave do trabalho experimental é a manipulação de uma variável – X, seguida da observação da variável resposta – Y. Se ocorre uma mudança em X, causa Y para mudar a hipótese. Nesse caso pode-se afirmar que X causa Y. É como verificar o que explica o aumento de vendas de uma empresa: a propaganda ou a promoção de vendas. Para conduzir experimentos desse tipo é preciso isolar uma variável da outra, ou seja, primeiro investe-se em propaganda e avalia-se o resultado de vendas. E, algum tempo após, para impedir efeito residual da propaganda, realiza-se um investimento em promoção de vendas exclusivamente. A variável resposta no exemplo é vendas e propaganda, e promoções de vendas são variáveis dependentes ou também chamada variável preditora.

Se as vendas mudaram após o esforço de propaganda mas também sofreram alteração após o investimento em promoção de vendas), é sinal que ambas podem causar mudança em vendas, resta identificar qual das duas variáveis tem uma influência maior sobre vendas.

Pesquisa descritiva

Pesquisa casual

A casualidade no sentido expresso significa que mudança em uma variável irá produzir uma mudança em outra. No mundo dos negócios, uma atitude A de um consumidor pode causar um comportamento B. Na relação de causa e efeito, se uma atitude, por exemplo, do consumidor aceitar realizar um teste *drive* de um automóvel, pode significar um comportamento de compra do veículo, essa relação estaria otimizada. Na prática, não é exatamente isso que ocorre. O consumidor não decide de imediato a compra de um bem de consumo durável. Mas a compra de um bem de consumo não-durável pode ser influenciado. Por exemplo, ao oferecer a degustação de uma comida ou de uma bebida é possível alterar-se o comportamento. Em outras palavras, a atitude do consumidor de aceitar a degustação ou teste do produto pode levá-lo ao comportamento de compra.

Sumário

Investir em informação é uma forma de otimizar recursos e obter conhecimentos preciosos.

Para construir um sistema de informações confiável é preciso escolher fontes que garantam a validade dos dados. A pesquisa de mercado apoiada em dados secundários e/ou primários é uma dessas fontes importantes. Mas uma pesquisa para ter validade precisa ser bem planejada, cuidadosamente executada e analisada. Um dos maiores perigos em marketing é uma pesquisa com resultados equivocados ou com interpretações subjetivas ou parciais. Dentre as técnicas de pesquisa para a coleta de dados primários, destacam-se: a qualitativa – *focus group*; técnicas projetivas, *etnograph* e observação e a quantitativa – cuja principal preocupação é com a metodologia para a amostragem e a interpretação dos resultados.

Questões para revisão

1. No que consiste um sistema de informações de marketing?
2. Defina demanda de mercado e potencial de mercado. Discuta as principais diferenças entre demanda e potencial.
3. Qual é a fórmula para o cálculo do tamanho da amostra probabilística para uma pesquisa de mercado?
4. Como avaliar o benefício da pesquisa mercadológica?
5. O que é uma pesquisa experimental?

Questões para discussão

1. Discuta as principais diferenças entre pesquisa tecnológica e mercadológica.
2. Discuta as principais vantagens e desvantagens de uma amostragem probabilística e uma amostragem por conveniência.
3. Discuta as vantagens e limitações de uma pesquisa de dados secundários.
4. Discuta as vantagens e desvantagens de uma pesquisa qualitativa.
5. Avalie se é recomendável uma pesquisa quantitativa para um estudo de aceitação de um novo modelo de automóvel de luxo da Volkswagen para concorrer com a Mercedes e BMW.

Bibliografia

Livros

- AAKER, David A.; DAY, George S. *Marketing Research*. New York: 5. ed. John Wiley & Sons, 1995.
- BERENSON, Conrad, Marketing Information Systems. *Journal of Marketing*, out. 1969.
- BOUROCHE, Jean-Marie; SAPORTA, Gilbert. *Análise de Dados*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1982.
- BROWN. F. E. *Marketing Research*. Massachussets: Addison Wesley Co. Reading, 1980.
- CHURCHILL Jr., GILBERT A. *Marketing Research*. Chicago: The Dryden Press, 1987.
- COBRA, Marcos. *Administração de Marketing*. São Paulo: Editora Atlas, 1994.
- ERICKSON, Leo. *Michigan State University*.
- GREEN, Paul E.; STULL; Donald. *Research for Marketing Decisions*. New Jersey: Prentice Hall. Englewood Cliffs, 1975.
- Hattwich, Richard; SALLORS; Joel W.; BROWN: Bernard G. *Demand, Supply and the Market Mechanism*. New Jersey: Prentice Hall. Englewood Cliffs, 1971.
- IACOBUCCI, Dawn. *Os desafios do Marketing*. Capítulo Pesquisa Quantitativa de Marketing. S. Paulo: Editora Futura, 2001.
- JOSELYN, Robert W. *Designing the Marketing Research Project*. New York, Petrocelli/Charter, 1977.
- KERNAN, Jerome B. *Product Planning and Control*. New York: Macmillan, 1970. p. 349.
- KING, William R. *Marketing Management Information Systems*. Nova York: Petrocelli/Charter, 1977.
- KINNEAR, Thomas C.; TAYLOR, James R. *Marketing Research*. New York: McGraw-Hill, 1983.
- SCHEWE, Charles. *Marketing Information Systems – Selected Reading*. Chicago: American Marketing Association, 1976.
- SHHEH, Jagdish N. *Multivariate Methods for Market and Survey Research*. Chicago: American Marketing Association, 1977.
- TULL, Donald; WAWKINS, DEL I. *Marketing Research*. New York: MacMillan, 1984.
- WORCESTER, Robert. *Consumer Market Research Handbook*. Amsterdam: North-Holland – Esomar, 1986

Artigos

- DRIZIN, Boris. Uso e Administração da Informação Mercadológica sobre a Concorrência, Posição Atual do Estado da Arte e Tendências. Tese de Mestrado, FGV-Eaes, 1982.
- Função da pesquisa é consolidar expectativas, *Revista About*, 1º de outubro, 12-14.

CANTINHO EMPRESARIAL

CASE

Mercado de pesquisa cresceu 4% em 2000

Conforme a Esomar (instituto internacional de pesquisadores de mercado) divulga anualmente, o mercado mundial de pesquisa teve um crescimento de 4% em dólar; atingindo um patamar de US\$15 bilhões de faturamento global.

Entre as regiões do mundo, a melhor performance foi a da Ásia, com crescimento de 11,2% em dólar, com destaque para o Japão, com 13,6%. A América do Norte – que responde por 39% da receita total de pesquisa de mercado – cresceu 9,4% – sendo os EUA responsáveis por 9%. As Américas Central e do Sul também apresentaram números positivos: 9,1% a mais em dólar. A única queda foi da Europa que perdeu 4% do valor de mercado e representou 36% do total mundial.

O Brasil ficou em 13º lugar, com apenas US\$197 milhões em função da queda decorrente da desvalorização do real, perdendo até para o México, que fez US\$213 milhões e ficou com a 12ª posição.

Os 10 maiores mercados de pesquisa em 2000 – que respondem por 83% do total mundial.

Dentre os maiores grupos de pesquisa de mercado do mundo, o Ibope é o único instituto de pesquisa de mercado brasileiro que aparece entre os 25 maiores, especificamente na 23ª posição, com faturamento de US\$61 milhões.

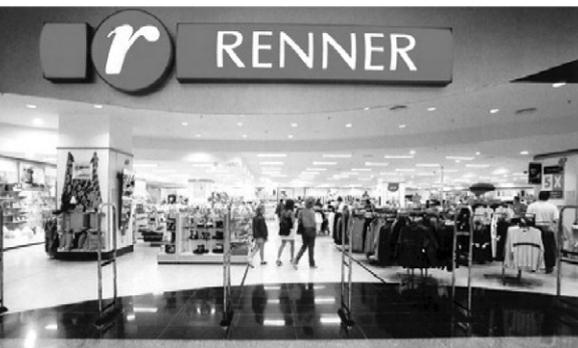
País	Valor em 2000 (em US\$ milhões)
Estados Unidos	5.922
Grã-Bretanha	1.623
Alemanha	1.290
Japão	1.206
França	958
Canadá	453
Itália	415
Espanha	273
Austrália	273
Holanda	228

Questões

1. O que significa o fato de os EUA serem o país com maior investimento em pesquisa de mercado?
2. Qual é o real significado da pesquisa de mercado para países em desenvolvimento como Brasil e México?
3. Discuta a importância da pesquisa de mercado para empresas orientadas por marketing.
4. Existe alguma correlação entre investimentos em pesquisa de mercado e o desenvolvimento econômico de um país?
5. Qual seria a causa da diminuição do investimento em pesquisa de mercado na Europa em 2007?

Fonte:

Revista *About*, nº 647, p. 12-14 – Função da pesquisa é consolidar expectativas.



CAPÍTULO

5

Comportamento do consumidor

“O MAIS IMPORTANTE É PREVER ONDE OS CLIENTES ESTÃO INDO E CHEGAR LÁ PRIMEIRO...”

Introdução

O objetivo do marketing é satisfazer necessidades e desejos dos consumidores por meio de produtos e serviços. E para tanto é preciso conhecer as pessoas, seus desejos, suas necessidades e até mesmo suas fantasias...

Para compreender como e por que as pessoas compram é importante o estudo do comportamento do consumidor. E isso envolve áreas de conhecimento científico, como a antropologia, a sociologia, a psicologia e outras áreas de conhecimento humano. Entender o comportamento do consumidor e conhecer os seus clientes não é tarefa fácil para nenhuma empresa.

Os consumidores podem dizer uma coisa e fazerem outra. Eles podem, até mesmo, não ter em consciência de suas motivações mais profundas. O fato é que, no momento da compra, há influências que fazem com que o consumidor mude de idéia no último instante.

Portanto, é perigoso não conhecer em profundidade as motivações, necessidades e preferências dos compradores. É recomendável, sempre que possível, um estudo minucioso de comportamento de compra de cada agrupamento de consumidores com características semelhantes, pois isso permite indicações mais seguras acerca do comprador, facilitando, entre outras tarefas, o desenvol-

vimento de novos produtos, a identificação de características e atributos que as pessoas valorizam nos produtos, bem como os preços que gostariam de pagar. E ainda os tipos de canais de distribuição mais eficazes para levar os produtos e serviços até elas, além de outras informações acerca de meios de comunicação mais eficazes e variáveis do composto de marketing.

O consumidor: a chave do sucesso para o mercado

Analisar o comportamento do consumidor inclui entender suas atividades físicas e mentais. Como exemplo de atividades mentais estão as influências que as marcas, através da publicidade, exercem sobre o consumidor. As pessoas por influência da propaganda sentem sede de Coca-Cola, desejam alimentos da Sadia, sonham com bolsas e objetos de couro da Vitor Hugo... Há uma força muito grande agindo no inconsciente das pessoas, fazendo com que elas instintivamente “sintam necessidade” de consumo de um determinado produto, e mais especificamente de determinada marca. As atividades físicas incluem visitas a lojas. Os consumidores, sobretudo as mulheres, têm uma atração física irresistível por lojas, é como se as mulheres não pudessem viver sem elas.

Determinantes do comportamento do consumidor

As atividades mentais e físicas dos consumidores envolvem sempre, de alguma maneira, um tipo de produto ou serviço. Por exemplo, que produtos e serviços uma dona-de-casa consome e usa regularmente? Automóveis, máquinas de lavar, camisas, bancos, supermercados, refeições etc. As necessidades diárias de consumo de determinados itens da vida moderna praticamente dirigem a vida das pessoas. Nós somos movidos por diversas atividades rotineiras, como dirigir, ir a bancos (mesmo que seja via Internet), comer fora de casa, lavar roupas, cozinhar, levar os filhos à escola, ir à academia, e assim vai, uma longa e cansativa lista de coisas para fazer no dia-a-dia.

Três papéis que o consumidor desempenha: usuário, pagador e comprador

Todos nós, enquanto míseros consumidores, desempenhamos três papéis ao longo da nossa vida e ao longo do dia, da semana, do mês. Senão vejamos, enquanto:

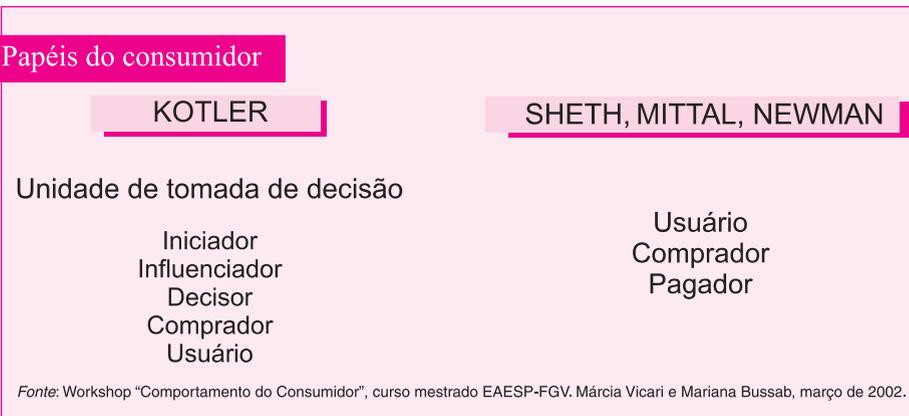
USUÁRIO – como consumidores usuários, desde o início até o final de um dia, consumimos diversos produtos, mesmo que não os tenhamos comprado. Creme dental, pão, leite, café, manteiga, sabonete, xampu, creme de barbear, condicionador para cabelo, lâmina de barbear, desodorante, perfume, roupa, sapato, gasolina, comida, bebida e um sem-número de produtos e serviços.

COMPRADOR – o comprador nem sempre é pagador e nem sempre é usuário. A dona-de-casa é normalmente compradora de suprimentos para a família, e nem tudo que ela compra ela consome, e nem sempre é ela quem paga tal consumo.

PAGADOR – o chefe da família, tanto o homem quanto a mulher, nessa função de suprir as necessidades do lar, paga por produtos e serviços, quer os consuma, quer não. O pagador é o supridor de necessidades. Mas é bom observar que nem sempre essa função de pagador coincide com a de consumidor. Ou seja, pagamos por algo que não consumimos.

São diversos itens para o consumo das pessoas da casa, familiares e serviços.

Há, portanto, três papéis que o consumidor desempenha e que precisam ser compreendidos e analisados, segundo os autores, Sheth, Mittal e Newman: usuário, pagador e comprador, porém, nem sempre esses papéis são realizados pela mesma pessoa.



Para Philip Kotler, a tomada de decisão de compra é mais ampla, vai do iniciador do processo de compra, passa pelo iniciador, influenciador e pelo decisor, chega ao comprador e, por fim, ao usuário do produto ou serviço.

Principais fatores que influenciam a decisão de compra

Há diversos fatores que agem sobre o indivíduo predispondo-o ou não a comprar.

Para efeito de simplificação metodológica, eles podem ser agrupados em fatores determinantes da decisão de compra, a mente do consumidor e o processo de decisão de compra.

Dentre os fatores *determinantes* de compra destacam-se: as características do mercado, o contexto do mercado, o contexto pessoal e as características pessoais de cada comprador, ou usuário.

A *mente do consumidor* recebe influências decorrentes da *percepção* que o indivíduo, enquanto comprador ou usuário, tem do produto ou serviço, o *aprendizado* acerca do bem ou serviço, a *motivação* de compra ou uso, e as *atitudes* que são as respostas de cada indivíduo em relação aos estímulos recebidos decorrentes da ação de comunicação do produto ou serviço.

O *processo de decisão* pode ser tomado pelo indivíduo, pelo domicílio em que o indivíduo vive, ou pode ser uma decisão organizacional, em caso de compra de negócios. E finalmente pode ser uma decisão de compra dos intermediários de um negócio, como varejistas, atacadistas e demais distribuidores.

Principais fatores que influenciam a decisão de compra

Determinantes	A mente do consumidor	Processo de decisão
Características do Mercado	Percepção	Indivíduo
Contexto do Mercado	Aprendizado	Domicílio
Contexto Pessoal	Motivação	Organizacional (B&G)
Características Pessoais	Atitudes	Intermediários

Fonte: Workshop "Comportamento do Consumidor", curso mestrado EAESP-FGV. Márcia Vicari e Mariana Bussab, março de 2002.

Características do mercado – são fatores ambientais que caracterizam o mercado, tais como clima, topografia e ecologia.

E há ainda fatores culturais, sociais, familiares, de grupos de referência, e ainda de grupos étnicos.



Dessa maneira, as características do mercado, constituído pelas forças da natureza, como o clima, topografia e ecologia, do lugar onde o consumidor se encontra, afetam a sua disposição de consumo.

Além dos fatores da natureza, há ainda outros que influenciam a decisão de compra, como a economia, fatores sociais e culturais, dentre outros fatores ambientais que agem fortemente sobre a decisão de compra do consumidor. Mas não é só. O consumidor recebe forte impacto do esforço mercadológico de todas as marcas de dada categoria de produto, o que estimula a sua disposição de compra. A principal tarefa do profissional de marketing nos dias de hoje é entender o que acontece no consciente do comprador entre a chegada do estímulo externo e a decisão de compra. O comportamento de compra do consumidor é influenciado por fatores sociais, culturais, pessoais e psicológicos. Dentre os fatores, o cultural é o que exerce a maior e mais profunda influência.

A. Fator ambiental

O fator ambiental tem forte presença no consciente e no inconsciente do comprador, estimulando ou inibindo a compra de produtos e serviços.

Num contexto de ambiente físico, por exemplo, as pessoas se sentem estimuladas à vida social mais intensa fora do lar no verão e mais dentro do lar no inverno. Portanto, o clima, a topografia da cidade e a ecologia têm grande influência no comportamento de consumo das pessoas. Dentre os fatores ambientais, destacamos os seguintes contextos: ambiente físico, de mercado e pessoal.

1. Contexto de ambiente físico

O mercado sofre forte influência de aspectos ambientais como:

Clima. De acordo com as estações do ano e em conformidade com a temperatura, há consumo variável de bebidas, comida, roupas, guarda-chuva, sapatos etc.

Em regiões de montanha, o consumo é distinto de regiões de praia, nas mesmas condições de tempo.

Topografia. A topografia das cidades, bem como sua altitude e latitude, tem forte influência no comportamento das pessoas. As cidades planas são mais aprazíveis para as pessoas caminharem,

correrem ou andarem de bicicleta, ao passo que as cidades de topografia acidentada predis põem as pessoas a andarem de carro. O consumo de alimentos, bebidas e roupas é distinto entre cidades da mesma região, mas com topografia diferente. Ao nível do mar, por exemplo, as pessoas, sob a mesma temperatura da cidade de montanha, tomam mais cerveja, ao passo que em cidades montanhosas as pessoas se predis põem ao consumo de vinho. No litoral, comidas de origem do mar, e na montanha, produtos da terra, chocolate, vinho quente etc.

Ecologia. A preocupação com ecologia predis põe o consumidor a comportamentos com maior responsabilidade social, como não jogar lixo no chão, preservar a natureza (fauna e flora), não poluir o ambiente, e assim por diante. Hoje, existe uma categoria de consumidores ecológicos preocupados com a preservação ambiental.

B. Fator cultural

A cultura é o principal determinante do comportamento e desejos da pessoa. À medida que cresce, a criança adquire certos valores, percepções, define preferências e molda o seu comportamento com base no seu aprendizado.

Além de incorporar o aprendizado vivenciado, a pessoa adquire o conhecimento por meio de estudo. Esses fatores reunidos formam o seu *background* (fundo de cultura), aliado ainda a influência familiar e de outras instituições com as quais ele venha interagir ao longo da vida.

A cultura é definida no *Grande Dicionário Larousse Cultural da língua Portuguesa*, como:

“Conjunto de conhecimentos que enriquecem o espírito, apuram o gosto e o espírito crítico.”

“Num grupo social, conjunto de sinais característicos do comportamento da camada social (língua, gestos, vestimenta etc.) que a diferenciam de outra.” E cultura de massa é definida como: “Conjunto de comportamentos, dos mitos ou representações coletivas que são produzidos e difundidos maciçamente pela mídia.”

Portanto, o comportamento de consumo individual ou coletivo é fortemente influenciado pela cultura.

A cultura do indivíduo é caracterizada pelos seguintes pontos:

1. Valores, normas, ritos e mitos, que ele traz como bagagem da vida familiar e social.
2. Aprendida e adaptada da vivência ambiental.
3. A cultura nacional e valores culturais do país e da região em que vive.
4. A subcultura decorrente da origem étnica, da raça, da região, da profissão, da idade entre outros aspectos.
5. A cultura empresarial e da influência dos meios de comunicação.
6. O mito da cultura global defendida por alguns autores como Russel W. Belt e ainda da decantada aldeia global.

A cultura dos grupos e das instituições é caracterizada quando:

1. Duas ou mais pessoas se unem dividindo o mesmo propósito.
2. Ocorrem associações primárias ou secundárias entre indivíduos e grupos de forma simbólica e, ainda, formal ou informal, compulsórios ou por escolha.
3. As influências informativas ou normativas agem sobre os grupos ou instituições desde que haja identificação da fonte de informação.
4. Condições para a influência: exclusiva e visível. Ou seja, a influência sobre a cultura das instituições ocorre com maior facilidade quando ela for visível e exclusiva.

C. Fator social

Os padrões de consumo são típicos das classes sociais das pessoas. O que fica bem ou não consumir é uma regra silenciosa da sociedade em que as pessoas transitam. Uma pessoa pobre não deve exibir riqueza mesmo se isso for possível. Já as pessoas de classe social mais elevada, mesmo quando sem dinheiro, não podendo perder o “estilo de vida”... E assim consomem determinados produtos de grife, mesmo quando não podem.

D. Fator familiar

Esse é com certeza o traço de maior influência no comportamento de consumo das pessoas. São hábitos transmitidos de geração para geração, de pai para filho e de mãe para filha. Alimentos, roupas, bebidas e outros produtos e serviços têm seu consumo largamente influenciado por membros da família.

E. Fator grupos de referência

No grupo de referência das pessoas são incluídos amigos, colegas de trabalho, colegas de esporte e outras pessoas de convívio permanente ou eventual. Todas essas pessoas de uma maneira ou de outra acabam por influir no comportamento de outros indivíduos.

F. Fator étnico

A origem antropológica é fator determinante de hábitos de consumo, alimentares, de roupa, de religião, entre outros itens de consumo. Assim, o descendente de judeu não come, via de regra, carne de porco, e guarda certos dias sagrados para o consumo de determinados itens.

2. Contexto do mercado

O comportamento de compra do consumidor é fortemente influenciado por fatores econômicos, tecnológicos e governamentais. Ou seja, as pessoas tendem a consumir, mais ou menos, em conformidade com as condições do ambiente.

Economia. Quando a economia se expande, o consumo acompanha as retrações da economia, e o mercado de consumo se contrai. Em períodos de inflação acelerada, as pessoas tendem a consumir mais, antecipando-se a eventuais altas de preços, ao passo que em períodos de juros altos e inflação baixa, o consumo se torna comedido. As variações da economia interferem nos hábitos de consumo das pessoas. Em longos períodos recessivos, por exemplo, as pessoas tendem a consumir menos, guardando suas reservas financeiras.

Governo. As ações do governo são fortes influenciadoras do consumo. Quando o governo aumenta os impostos, ou aumenta os juros para conter o consumo, as pessoas se tornam ressentidas e muito mal-humoradas. Pois a grande falácia da sociedade de consumo é, logicamente, o consumo, e quando as pessoas são desestimuladas ou impedidas de consumir elas ficam aborrecidas. As políticas governamentais, que ditam as políticas monetárias e fiscais, bem como as políticas públicas que estabelecem obrigação e proteção, têm uma forte influência no humor de consumo das pessoas.

Tecnologia. As mudanças tecnológicas nos produtos são altamente estimulantes para o consumo. O novo modelo de computador, a nova televisão digital ou mudanças em eletroeletrônicos provoca ansiedade de consumo. Dessa maneira, as pessoas passam a sentir necessidades de mudan-

ças de produtos pela simples mudança tecnológica. Mesmo que não haja alterações substanciais na tecnologia, as pessoas se sentem despertadas para o consumo. Um automóvel, com pequenas mudanças no *design* ou na potência do motor, pode estimular o comprador a mudar de carro. Portanto, o fluxo da informação de mudanças tecnológicas, ou de surgimento de novas gerações de produtos decorrentes de avanços de automação, que reduzam custos, pode levar as pessoas à busca de compra.



3. Contexto pessoal

Além das influências ambientais, o consumidor é fortemente impactado por seus aspectos pessoais, que dizem respeito a sua experiência anterior como a infância, seus aspectos psicológicos e de relacionamento afetivo e social.

O consumidor muitas vezes compra determinados objetos como forma de se autogratar, uma espécie de compensação afetiva.

Assim, de modo geral, as pessoas são influenciadas por fatores de experiências passadas e atuais.

4. Características pessoais

As pessoas são diferentes umas das outras em função de fatores genéticos, de descendência, de sexo, de idade e de personalidade. Vejamos de que maneira cada um desses fatores interfere no comportamento de consumo das pessoas.

A *riqueza pessoal* é decorrente da renda, que direciona o consumo, ou da facilidade de crédito (cheques especiais, cartões de crédito, pagamentos parcelados sem juros), ou ainda de herança ou de acumulação de recursos ao longo do tempo.



A *classe social* a que um indivíduo pertence é caracterizada pela sua renda individual ou familiar acrescida do patrimônio, mais a educação e a ocupação que ele exerce. Ou seja, a classe social de um indivíduo é uma combinação de fatores de renda e de atividades sociais. Portanto, agrupar as pessoas em conformidade com a classe social é uma base para a segmentação de mercado das mais populares e utilizadas no Brasil.

Genética. Refere-se ao quadro hereditário bioquímico de um organismo, especificamente de seqüências de componentes químicos do DNA.

DNA é um anacronismo de ácido desoxirribonucléico, referente ao núcleo de células que formam a base molecular de hereditariedade nos organismos. Os genes dentro de cada ser humano têm um código que determina nossas características.

Pesquisas recentes do DNA estão buscando segredos da condição e comportamento humano.

Os fatores genéticos afetam as necessidades das pessoas direcionando-as para determinado comportamento, enquanto consumidoras. E isso ocorre em função de diferenças:

Fisiológicas. As pessoas têm, como efeito genético, o físico e outras características fisiológicas, hereditárias, que têm influência mais direta no seu comportamento, e, por conseguinte, no consumo.

Desordens mentais. Por fatores genéticos, o ser humano é propenso a certas desordens mentais.

O câncer, o diabetes e problemas cardiovasculares são causados por susceptibilidades mentais, oriundos de fatores genéticos e biológicos.

Ritmo “circadian”. Determina nosso relógio biológico. Esses ciclos governam o dia-a-dia das pessoas, coordenando o fluxo de hormônios e o processo neurológico, entre outros aspectos.

Emoções e comportamento. As desordens emocionais são em parte fatores biológicos. As crianças, por exemplo, sem influência do meio ambiente, têm comportamento hereditário, ditado por fatores genéticos. As relações co-sangüíneas determinam desordens mentais nas crianças. Ou seja, o homem não é apenas fruto do meio social em que vive, mas é também parte do quadro genético de seus antepassados.

Descendência. O ser humano carrega uma série de traços de seus ascendentes. A descendência se refere ao grupo de herança genética da pessoa desde o seu nascimento. Uma identidade étnica é constituída como se fora uma carteira de identidade. Há diversos tipos de categorias:

- caucasiano
- africano
- indígena
- asiático
- europeu

O Brasil é um dos países com o mais elevado nível de miscigenação. Como temos o negro de origem africana, produzimos o mulato, da mistura do branco com o negro.

O mameluco da mistura de índio com branco; o nissei do cruzamento do japonês com o branco.

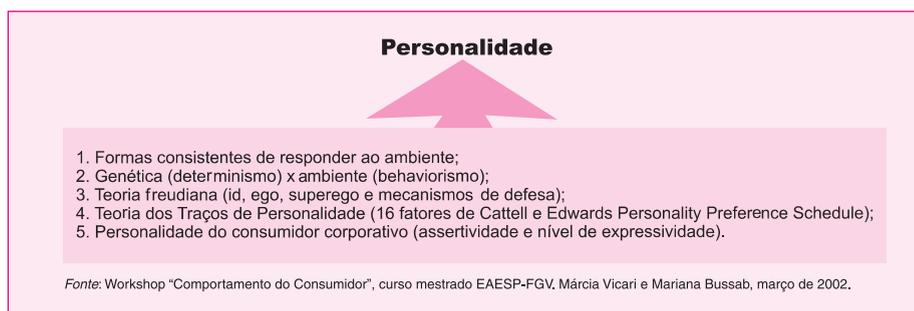
Cada um deles conserva hábitos de consumo característicos, e com o passar do tempo incorpora outros hábitos do país ou da região em que vive. Assim, o descendente de japonês come muito ar-

roz e peixe e, com o abasileiramento, passou a comer arroz com feijão. O escravo negro introduziu na Bahia diversos pratos de origem africana, que depois se tornaram requinte da cozinha baiana, como acarajé (bolinho de feijão-frade, servido com camarão, vatapá e molho vinagrete), abaré, moqueca de peixe e de camarão, bobó de camarão, e assim vai...

Sexo. Os consumidores são tradicionalmente divididos em dois grupos: homens e mulheres. Isso significa que uma pessoa tem valores e preferências de acordo com o sexo. Hoje, com o crescimento da homossexualidade, muitas empresas desenvolvem produtos de acordo com preferências e estilo de vida. Há carros que são, agora, produzidos para as mulheres: cores, estilo, altura dos pedais, acabamento interno. Mas entender como cada pessoa se comporta em função do sexo é importante e necessário para o desenvolvimento de produtos e serviços.

Idade. A idade divide as pessoas em grupos com comportamento de consumo distintos; os jovens no grupo dos adolescentes, os adultos e a terceira idade, por exemplo. Os hábitos de consumo, os gostos e as preferências mudam com o passar da idade. Mas a idade não é apenas cronológica, mas também psicológica – que é como a pessoa se sente. Com o aumento da expectativa de vida da população brasileira, ou seja, as pessoas passaram a viver mais, elas dispõem agora de “mais tempo” para consumir.

Personalidade. Refere-se a caminhos que a pessoa escolhe para responder ao ambiente em que vive. As pessoas são descritas como inovativas ou tradicionais, dogmáticas ou de mente aberta, sociais ou anti-sociais, agressivas ou passivas, pechincheiras ou cordatas, tudo em função de sua personalidade. As pessoas agem quase sempre da mesma maneira a estímulos diferentes. O traço de personalidade que caracteriza uma pessoa é o responsável pelo seu comportamento. As teorias de Sigmund Freud, fundador da psicanálise, foram estabelecidas para compreender a personalidade humana. Ele propôs três divisões da psique humana: *id*, *ego* e *superego*. O *id* é a fonte básica de energia interna, que exprime a dor e o prazer e representa os motivos inconscientes. O *superego* é o lado da moral da psique, e reflete os ideais societários. O *ego* é o consciente mediador entre o *id* e o *superego*: que é entre o inconsciente e o desejo impulsivo do *id* e o ideal social internalizado pelo *superego*. O *ego* ajuda a pessoa a responder ao mundo através de caminhos socialmente aceitáveis. Freud define ainda alguns tipos de personalidade humana e seu comportamento.



Agressividade. Como resposta a uma frustração sem justificativa, um consumidor pode se tornar agressivo. Por exemplo, em uma venda enganosa, o consumidor se sente lesado e tende a agir com agressividade.

Racionalidade. Uma pessoa tende a agir com equilíbrio diante de momentos não esperados. Ela procura compreender a origem dos fatos e a causa de problemas. E age com racionalidade procurando separar o que é certo do que é errado.

Projeção. É imaginar como os outros se sentem, colocando-se no lugar deles.

Repressão. As pessoas reprimem suas emoções evitando comportar-se no nível do inconsciente.

A repressão é o mais primitivo mecanismo humano. “Eu gostaria de comprar um carro novo, mas acho que ainda não é a hora...”

Teoria do traço de personalidade. Uma pessoa é vista como possuindo diversos traços de personalidade. Sendo que um traço é uma característica consistente do caminho do comportamento. Há mais de 16 fatores ou traços de personalidade identificados em uma pessoa, dentre elas: relaxado, tranqüilo, baixa inteligência, reservado, crítico, e assim por diante. Em função do traço de personalidade, o consumidor tem um tipo de comportamento distinto na aceitação, indiferença ou rejeição de determinado produto ou serviço.

5. A mente do consumidor

A mente humana é a caixa postal das emoções. Ali estão registradas suas alegrias, tristezas e indiferenças em relação a diferentes experiências com produtos e serviços de diversas marcas.

Identificar os principais registros dessa “caixa-preta” é uma árdua tarefa para o analista de comportamento humano.

A compra não é um ato isolado, ao contrário, quando o consumidor está frente a frente com a decisão de compra, vem a sua mente uma série de experiências anteriores. Em fração de segundos, sua mente fica atolada de informações. É preciso decodificar as informações para tomar a decisão de compra ou rejeição da oferta.

O processo de percepção que o consumidor tem de um produto ou serviço acentua-se no momento de decisão de compra.

Percepção. O processo de percepção no comportamento do consumidor reúne três passos importantes:

Sensação. Os cinco sentidos humanos estão presentes para proporcionar a sensação em relação ao produto: olfato, tato, audição, visão e paladar. Um produto pode ser percebido pelo cheiro, ou seja, é como o olfato registra o produto na mente do consumidor. O tato é a sensação que a pessoa tem ao pegar um produto em suas mãos: áspero, macio etc. A audição é como o produto provoca ruídos, harmoniosos ou não, no ouvido das pessoas, por exemplo, um CD ao ser ouvido pode provocar emoção favorável. Como o produto é visto pelas pessoas é um aspecto importante. E por fim o paladar, quando o prazer vem da degustação do produto.

Organização. Os estímulos que a pessoa grava em sua memória são organizados de maneira a proporcionar sensações de aceitação ou de rejeição ao produto. A memória organiza as principais informações de um produto e as envia classificadamente à pessoa.

Interpretação. O julgamento que as pessoas têm de um produto nada mais é do que a interpretação das sensações baseadas em experiências passadas. O sabor da refeição, realizada em um determinado restaurante, vem à mente quando da nova decisão do tipo: aonde eu vou comer agora?

Exemplo

Considere a seguinte situação. Um consumidor deve escolher entre duas marcas, ambas com preço igual, cada qual com diversos atributos. Uma marca é superior em todos os atributos para os quais as informações estão disponíveis. Um dos atributos importantes, no entanto, não é observado no momento da decisão de compra. Como poderia um consumidor decidir qual das duas marcas é melhor no atributo não observado, e qual das marcas deveria ser a escolhida?

Valor percebido – eficiência de mercado e inferências compensatórias

As diferenças percebidas entre produtos determinados como computadores pessoais com a mesma capacidade de memória normalmente são mínimas, o que força os fabricantes a oferecerem pacotes de ofertas para a diferenciação. Para outros produtos, como vinho, o valor é mais subjetivo e os consumidores em geral são menos conhecedores. Muito menor pressão existe para a oferta de produtos de valores paritários com a concorrência. O grau de paridade de valor que existe em um mercado fechado é relativo à análise econômica. Ou seja, quando há paridade entre preços e qualidade entre produtos, o consumidor tende a fazer uma comparação em termos econômicos, como tempo de garantia, durabilidade e resistência ao uso.

Motivação e atitudes. É o modo como as pessoas respondem aos estímulos recebidos. Uma propaganda, por exemplo, pode proporcionar a motivação ou a rejeição de compra. As pessoas se sentem motivadas quando as sensações são positivas e desmotivadas quando as sensações de experiências anteriores foram negativas.

A motivação de consumo é em larga escala decorrente das necessidades de consumo que as pessoas têm. Essas necessidades podem ser hierarquizadas, mas as pessoas podem ter mais de uma necessidade ao mesmo tempo.

O psicólogo Maslow elaborou uma lista de necessidades que se tornaram conhecidas como a “hierarquia de necessidades de Maslow”.

A hierarquia de necessidades de Abraham Maslow

De acordo com o psicólogo, as necessidades e desejos dos seres humanos podem ser elencados de forma hierárquica.

Essa hierarquia consiste de cinco aspectos (do mais baixo para o mais alto):

1. Fisiológicas – sede, fome e sexo.
2. Segurança e necessidades de garantias e proteção.
3. Sociais (sentido de pertencer e sentir-se amado).
4. Estima e necessidades de satisfação do ego (auto-estima, reconhecimento e status).
5. Necessidades para auto-atualização (autodesenvolvimento e realização).

O ser humano é movido pela realização de necessidades e satisfação de desejos, explícitos e ocultos.

O sexo é tão importante para o homem como matar a sede e saciar a fome. Portanto, o sexo faz parte da “cesta básica” de carinho e afeição na realização de emoções e sonhos. Todo ser humano tem uma fantasia, seja ela sexual ou profissional. É como um sonho de vida, algo intangível que ele passa muitas vezes a vida inteira tentando realizar, comprando e consumindo produtos e serviços.

As necessidades e os desejos. Os consumidores têm necessidades básicas e desejos explícitos e ocultos. Ou seja, uma pessoa tem necessidade de matar a sede, e para isso um copo de água seria adequado, porém, ele pode ter desejo de matar a sede tomando refrigerante ou suco. Os desejos podem ser explícitos ou ocultos. Desejo explícito é aquele que está no nível do consciente das pessoas, e oculto quando está no nível do inconsciente, ou seja, nem a própria pessoa se dá conta que tem esse desejo.

As emoções. As compras tendem a ser mais por emoção do que pela razão. Em outras palavras, as pessoas compram a emoção da posse de um DVD ou a emoção de uma viagem. Portanto, o vendedor deve trabalhar mais com o lado emocional do que com o racional.

Aspectos psicográficos. Dentre os aspectos psicográficos que agem sobre o consumidor, destacam-se os valores simbólicos, isto é, quanto uma marca representa para a pessoa e o seu estilo de vida. As pessoas não compram produtos ou serviços, compram símbolo de status e prestígio, tudo isso em consonância com o tipo de vida que elas levam, ou seja, o estilo de vida.

Diferenciação de mercado e segmentação. Para compreender o comportamento de compra de um consumidor é preciso identificá-lo no mercado em que ele vive ou se encontra e no segmento específico de mercado em que ele é analisado. Em outras palavras, o comportamento do consumidor precisa ser estudado à luz das diferenças existentes em cada mercado e sua respectiva segmentação. Um consumidor, quando vive em um centro urbano, tem comportamento de consumo distinto, de quando ele está de férias na praia ou na montanha. Assim, em mercados diferentes há comportamentos distintos.

Como pai, o consumidor classifica-se em um segmento de mercado, como marido em outro, mas se trata da mesma pessoa, que habita segmentos diferentes para efeito do estudo de seu comportamento de compra.

Pesquisa do comportamento de consumo. As técnicas de pesquisa de mercado e de pesquisa motivacional são acionadas como forma de compreender os distintos comportamentos de compra da mesma pessoa. Ao identificar estilos de consumo, a pesquisa permite, ao estrategista de marketing, formular ações peculiares para atingir distintos segmentos de mercado.

6. O processo de decisão de compra

A compra é um processo, cuja decisão depende de inúmeros fatores. Por exemplo, quando uma pessoa está só, ela pode decidir mais rapidamente pela compra do que quando a decisão depende da opinião de outras pessoas. Senão vejamos:

A tomada de decisão individual. O consumidor, quando toma a decisão sozinho, pode ser mais ágil, como também mais indeciso, depende da sua personalidade.

A tomada de decisão da dona-de-casa. Como ela age por delegação da família, como filhos, marido e outras pessoas da casa, precisa ter certeza de que sua decisão não será contestada.

A tomada de decisão em negócios e governo. No setor de atividades públicas e de negócios, a decisão normalmente é baseada em licitação ou em orçamentos e, portanto, a racionalidade nesses casos impera mais do que a emoção.

A tomada de decisão do intermediário. Quando o varejista ou atacadista tem de tomar a decisão de compra, ele o faz pensando no lucro e, portanto, suas decisões tendem a ser mais racionais.

7. A importância da barganha no consumo

O processo de barganha no consumo pode ser considerado um fenômeno econômico em diferentes patamares sociais. Kramer e Herbig, em 1993, já descreviam a barganha como um processo econômico com o objetivo de encontrar uma solução comum aceitável para todas as partes. O processo social de barganha varia de país para país, em conformidade com a cultura local.

Recognizing the Importance of Consumer Bargaining: Strategic Marketing Implications. *Journal of Marketing Theory and Practice*, Statesboro; Inverno de 2001. Varinde M. Sharma; Krish S. Krishnan, p. 24-37.

Historieta:

“Um homem ia por uma estrada de terra no interior de Minas Gerais, nisso cruza com um caipira, encostado no morro em cima da mula. Olhando para o homem o caipira pergunta: Moço, ocê não quer cumprá uma mula por duzentos real? Quero não, responde prontamente o homem, continuando seu caminho. Caminha um pouco mais pensa um pouco, pára, volta para o caipira e diz: Tá bem eu compro a mula.

Aí o caipira responde: Num vendu. Ora moço, você não pediu 200 reais, eu topei e agora você não quer vender, eu não te entendo caipira....

Óia moçu, si num breganha, num vendu... Sem breganha não teim venda...”

Moral da história: o caipira não queria vender a mula queria apenas barganhar, para ver quanto a mula valia.

O reconhecimento da barganha do consumidor e suas implicações no marketing têm abordagem literária no marketing muito restrita; em outras palavras, esse assunto é tabu e, portanto, pouco abordado.

A barganha é considerada como processo social de interação entre comprador e vendedor.

Tal qual um rito social, a barganha não é comum em muitos países asiáticos, mas é comum em muitos países africanos e árabes.

A barganha do consumidor é na verdade um fenômeno mundial. E é conhecida desde tempos imemoriais.

Na linguagem árabe é chamada de “mosawame”, em chinês de “jia ng-jia”; “molebhav” na Índia; “bargagno”, em italiano; “barcane”, em latim, “regateo”, em espanhol, “bairgaining”, em inglês.

As razões para o consumidor barganhar

Há inúmeras razões pelas quais um consumidor é levado a barganhar. A primeira razão é economizar recursos no momento da compra, a outra é que o consumidor nunca tem certeza da qualidade do produto e, portanto, tenta reduzir o seu custo. Como a percepção de preço varia para o comprador, pois diferentes vendedores praticam diferentes preços, a barganha é a saída para não ser enganado. O consumidor tem a sensação de que é tolo se não barganhar, pois há consenso geral na mente das pessoas de que todo preço embute “uma gordurinha” que pode ser abatida no momento da negociação de venda.

Há inúmeras categorias similares de produtos

Quando há similaridade entre produtos, o consumidor tenta barganhar para se proteger de produtos de qualidade baixa e preço alto. Quando a oferta de produtos similares é grande, a barganha tende a ser maior.

Formas e estratégias de barganha

Em algumas comunidades, para se proteger de preços elevados, o consumidor começa a negociação pedindo maior quantidade de produto pelo mesmo preço. Numa outra forma de barganha, o consumidor diz: “gosto do seu produto, mas não posso pagar tanto”, ou ainda, “eu compraria se o preço fosse menor”... Há inúmeras formas de barganha, e ela se tornou fenômeno social e econômico. É a chamada “Lei de Gerson”, em que o comprador gosta de tirar vantagens...

Fatores que levam o consumidor a barganhar

As pessoas começam a perder a vergonha de barganhar, pois passam a entender que a barganha é um processo normal de negociação. Quem não barganhar estará perdendo dinheiro, essa é a noção que prevalece.

Dentre os principais fatores que estimularam a barganha, destacam-se a explosão de ofertas pela Internet; crescimento da concorrência; fragmentação do mercado de consumo; rápida obsolescência de produtos; mudanças tecnológicas; emergência de consumidores globais e o princípio básico de economia.

Explosão da Internet. A ampla variedade de informações que a Internet torna conhecida possibilita ao consumidor perceber que há diferentes ofertas de produtos a preços substancialmente distintos.

Crescimento da concorrência. A oferta de produtos e serviços cresce com o acirramento da concorrência, o consumidor, sentindo isso, tende a agir com mais pressão na barganha para tirar vantagem dessa situação.

Fragmentação do mercado de consumo. Em mercados bastante fragmentados, ou seja, subdivididos, as ofertas se tornam pulverizadas, e o vendedor perde sua força de pressão, quando diminui o número de compradores. Nesse caso, aumenta o poder de barganha dos poucos consumidores de cada mercado.

Obsolescência de produtos. Quando um produto se encontra no final do seu ciclo de vida, as pessoas tendem a rejeitá-lo ou a exigir mais quantidade por preço menor. É o caso de roupas no final da moda, ou no final de cada estação.

Mudanças tecnológicas. Quando surge novo modelo de um produto, decorrente da inovação tecnológica, o modelo anterior fica defasado, e o poder de barganha do consumidor aumenta.

Consumidor global. Com ofertas globais de produtos, sem sair de casa, o consumidor pode adquirir produtos de diversas partes do mundo. Isso aumenta, é claro, o seu poder de barganha.

8. O processo de tomada de decisão do consumidor

“O ser humano é racional, ou inteligente, daí decorrendo as práticas sobre seu consumo baseadas na razão, no intelecto, na comparação de lucros e perdas, nos processos de aprendizagem e generalização. Como ser emocional, numa base que pode ser tanto consciente como inconsciente, daí decorrendo as práticas sobre o consumo baseado na estimulação, supondo-se que níveis não-rationais controlam o comportamento. Como ser social, numa base de influência de regras, em que a regra principal é fazer parte do grupo, daí decorrendo as práticas sobre o consumo baseado em pressão social” (Pagia, Ernesto. *Comportamento do Consumidor*. Pioneira, 2001).

Em outras palavras, o ser humano tem necessidades e desejos de um lado e recursos disponíveis do outro – desejos e necessidades são amplos, e recursos, via de regra, não são. Ele busca o consumo com maior ou menor moderação em função de suas preocupações de vida social, e por

ser gregário, ou seja, por gostar de viver em tribos busca possuir bens que o tornem aceito e respeitado socialmente, e consome tudo aquilo que pode de acordo com sua condição financeira e econômica.

O processo de tomada de decisão de consumo é elaborado mais emocional do que racionalmente. E em cada momento da sua vida cotidiana o consumidor se vê diante de um dilema: comprar ou não comprar?

O processo de decisão de compra inicia-se com o consumidor reconhecendo que tem um problema que só pode ser resolvido satisfazendo uma necessidade, lembra Sheth, em seu livro *Customer Behavior*. Quando tem fome precisa comer. Quando tem sede precisa tomar algo. Essas são suas necessidades básicas. Mas à medida que o problema a ser resolvido torna-se complexo, ele passa a elaborar outras possíveis soluções.

Passo 1 – Reconhecimento de um problema

O ser humano é estimulado a reconhecer os problemas que o afligem. Esses estímulos são de duas naturezas: interno – que é o estado percebido de desconforto, novamente de natureza física ou psicológica (fome, sede, sexo) –, e estímulo externo – como o aroma de café, o cheiro de churrasco, o cheiro de pão fresquinho; são apenas alguns exemplos de sensações externas que agem sobre o indivíduo estimulando-o ao consumo.



Na vida de um consumidor surgem problemas de várias naturezas. Por exemplo, que tipo de roupa comprar para ir a uma festa? Onde comprar o material escolar do filho que volta às aulas? Ou ainda, para onde viajar nas férias? Onde almoçar com a família no domingo?, e assim por diante. O que não faltam são problemas. Alguns de solução mais urgente e outros nem tanto. Mas, de qualquer maneira, o consumidor é sempre colocado contra a parede e obrigado a tomar decisões, sejam elas acertadas ou não.

Passo 2 – Pesquisar informação

Uma vez identificado o problema de consumo, é preciso buscar informação para saber onde e como o problema pode ser resolvido. Começa pela identificação das alternativas de solução. E a pesquisa se amplia à medida que as informações são muitas. É como a pessoa em um restaurante com o dilema: que prato escolher. Diante de um cardápio com muitas ofertas, o cliente fica em dúvida. Quando existem diversas marcas de produto aptas a solucionar um determinado problema de consumo, o comprador se retrai e busca sempre uma informaçãozinha a mais.

As fontes de informação são de diferentes espécies. Para escolher um restaurante existem diversos guias gastronômicos para serem consultados. A propaganda pode ser uma útil fonte de informação, assim como folhetos e brochuras de produtos, *sites* na Web, *displays* de loja e o vendedor da loja. Mas existem outras fontes de informação não-mercadológicas como amigos e conhecidos, além da experiência anterior.

Passo 3 – Avaliação de alternativas

De posse de diversas informações, o consumidor se depara frente a frente com a necessidade de escolher a melhor alternativa em termos de conveniências e custos. Mas a influência da marca

é significativa. Entre várias marcas de um mesmo produto, prevalece aquela mais reconhecida e lembrada no mercado. Quando o fator tempo é preponderante, a decisão de compra pesa para a alternativa de solução mais rápida. Quando, no entanto, o fator preço for importante, o produto de melhor alternativa de custo e qualidade ganha a preferência.

Passo 4 – Comprar

Uma vez estudadas todas as alternativas, chega o momento da compra. Esse parece um passo fácil para o consumidor, mas não é. Na hora h, bate um frio na espinha e vem à mente todas as objeções: custo elevado, demora na entrega, o produto concorrente é mais bonito, e até mesmo o medo de que a sua decisão de compra não seja validada pela família, pelos amigos e pelos colegas – desde a objeção sincera até a objeção insincera que caracteriza a dúvida e a incerteza próprias de personalidades dúbias.

Passo 5 – Experiência pós-compra

O processo de decisão do comprador não termina com a compra. Antes disso, a experiência de compra e uso de produtos fornece elementos que serão utilizados em futuras compras. Os desapontamentos podem tornar um produto invendável. Assim como as satisfações podem tornar um produto em campeão de vendas. A confirmação da satisfação é o melhor caminho para validar uma marca no mercado.

As decisões de compras podem ser tomadas individual ou coletivamente.

O comprador é um ser solitário por natureza, pois na maioria das vezes as pessoas estão só na hora da compra e não têm a quem pedir opinião. Por essa razão, é muito importante o estudo de comportamento de compra da dona-de-casa, do comprador industrial e até mesmo do comprador governamental.

A dona-de-casa

A dona-de-casa é uma unidade básica de compradora e consumidora na sociedade de consumo. Ela é uma pessoa que tem nome, endereço e preferências de compras; tudo anotado em informações cadastrais, pois ela paga sempre com cheque ou cartão de crédito. A individualidade só é mantida quando a compra é paga em dinheiro.

Famílias e domicílios

Uma família é um grupo de pessoas decorrente de um casamento e que habita a mesma casa. Porém, depois de um certo tempo, os filhos casam e vão morar em outras casas, mas a unidade familiar permanece em alguns casos pelo respeito à liderança do patriarca ou da matriarca. E, assim, o consumo básico de alimentos, bebidas, produtos de higiene pessoal e de limpeza continua privilegiando as mesmas marcas.

E, portanto, as famílias têm ciclo de vida muito claro: casal sem filhos, casal com filhos pequenos, casal com filhos adolescentes, casal com filhos casados e netos, e assim vai. Em cada estágio do ciclo de vida familiar há um comportamento de compra específico.

Em cada momento da vida da família há uma ou mais pessoas com poder de decisão de compra.

9. Que fatores influenciam o consumo?

Há diversos fatores que influem no consumo de produtos e serviços. Desde fatores econômicos, de idade e ciclo de vida das pessoas, da geografia do lugar, da classe social, da cultura, dos diferentes tipos de pressão de compra, do estilo de vida das pessoas, da difusão e inovação de produtos até fatores psicológicos.

Fatores econômicos

Como componente do mercado, a economia refere-se a fatores como nível de emprego, salários, inflação, taxa de juros, taxa de câmbio, e agrega ainda a renda e a poupança. Em geral, os fatores adversos da economia influenciam o comportamento do consumidor de diversas maneiras. Primeiro, o consumidor pode postergar a decisão de compra para mais tarde. A dona-de-casa retarda a compra de utensílios e equipamentos para o lar. O chefe de família deixa de comprar bens duráveis, automóveis e outros produtos. As empresas postergam a compra de equipamentos. E, finalmente, o consumidor pode substituir a compra por marcas mais baratas que as adquiridas usualmente. Segundo Sheth, o clima econômico afeta o comportamento do consumidor por meio de três mecanismos:

Diretamente pela expansão ou retração de recursos financeiros. O desempenho da economia nacional encoraja ou restringe as compras das pessoas e dos setores de negócios. Na medida em que há restrição ao crédito e os juros são elevados, o consumo diminui. Da mesma forma, quando o crédito para a pessoa física é barato e de fácil acesso e o juro mensal é baixo, o consumo tende a ser elevado.

Influência do sentimento do consumidor – otimismo ou pessimismo acerca do futuro – encoraja ou desestimula os gastos. A expectativa do consumidor é fortemente influenciada pelo sentimento de insegurança ou segurança que cerca a perspectiva da economia do país. Nos Estados Unidos, a Universidade de Michigan calcula mensalmente um “índice de sentimento do consumidor”, que mede a influência dos sentimentos nos gastos das pessoas.

Condução do ciclo de negócios. Uma das medidas do desempenho é o volume de vendas no varejo de todas as mercadorias e serviços da economia. Normalmente, os ciclos econômicos de um país vão do *boom* à recessão e são causados por flutuações no ambiente econômico – taxa de desemprego e inflação. Mas essa influência é cíclica e repete-se de tempos em tempos. Quando a economia está em crescimento, a taxa de desemprego é baixa e a produção total é alta. O consumidor gasta mais, causando aumento da demanda. Quando a economia está em recessão, a taxa de desemprego é alta e o consumo cai.

Idade e ciclo de vida

A idade da pessoa exerce forte influência no seu tipo de consumo. A idade divide os consumidores em grupos, como crianças em idade pré-escolar, 2 a 6 anos, crianças em idade escolar, 7 a 13 anos, jovens, 14 a 25 anos, adultos, 26 a 45 anos e de 46 a 65 anos, e seniores, acima de 65 anos. Em cada faixa etária, o grupo de consumidores tem um estilo de vida e isso predispõe um tipo de consumo.

Os *teenagers* e as crianças têm preferências com relação a roupas, brinquedos, sons, CDs e o volume de compras desse segmento de mercado é considerável, sobretudo se considerarmos que o Brasil ainda é um país de jovens.

Na faixa de 14 a 24 anos, o jovem está fazendo a sua carreira escolar, até completar a faculdade; nesse período, consome livros, carros, roupas, CDs, sons, alimentos tipo *fast-food* etc.

Na fase adulta, o consumidor busca alimentos, roupas, carros, produtos de higiene e limpeza, aparelhos de som, eletrodomésticos, eletrônicos, lazer de fim de semana e férias etc.

Como sênior, o consumidor já dispõe de itens básicos na casa e para seu passatempo, mas consome remédios, roupas, alimentos, lazer etc.

Geografia

A região geográfica na qual o consumidor reside exerce forte influência no seu estilo de vida e consumo. As pessoas que vivem, por exemplo, nos grandes agrupamentos urbanos, possuem formas de consumo distintas das pessoas que moram nas cidades próximas aos centros rurais. Hoje, cerca de 80% da população do Brasil vive em concentrações urbanas, o que predispõe ao consumo de roupas, lazer, comida tipo *fast-food*, e serviços variados.

As regiões frias do Sul do país, sobretudo no inverno – pois no verão são igualmente quentes –, predispõem a um maior consumo de roupas e agasalhos, comidas, bebidas para aquecer etc. Já nas regiões Norte e Nordeste, em que o calor prevalece praticamente o ano todo, o consumo de bebidas – como água-de-coco, cerveja, refrigerantes – é elevado, bem como aparelhos de ar-condicionado para residências.

Classe social

As pessoas com a mesma idade e escolaridade possuem tipo de consumo diferentes, sobretudo em função da disponibilidade de renda, classe social e estilo de vida.

Uma pessoa de classe social A, por exemplo, valoriza festas mundanas, consumo de uísque, bebidas destiladas etc. Ao passo que uma pessoa de classe média é mais comedida com os gastos para consumo e se expõe, via de regra, menos socialmente, e por isso consome menos roupa. Procura atividades em academia e vida ao ar livre nos finais de semana e férias. Usa o carro como meio de transporte, para o trabalho e para o lazer.

Os novos ricos, também chamados de emergentes, têm consumo diferenciado e muitas vezes exagerado, patrocinando festas e eventos para se tornarem conhecidos.

Já as pessoas de classe social inferior consomem religião, bebidas destiladas – como aguardente –, cerveja, sucos de frutas artificiais, roupas, e a vida social é restrita a bailões, forrós e festas populares. No Nordeste as festas de São João são tão ou mais procuradas que o próprio Carnaval.

Cultura

A cultura influencia o rigor com o qual o usuário espera e avalia o desempenho de qualidade de um produto. Mas não apenas o usuário como também quem compra e quem paga. Os três personagens envolvidos com a compra devem estar igualmente satisfeitos, pois, quando isso não ocorre com uma das partes, a próxima venda poderá estar comprometida.

Pressões de compra

As pressões de compra ocorrem em função da urgência do uso de um produto ou serviço. E existe um ditado popular que diz: “a pressa passa e a porcaria fica”. Com base nessa crença, muitos compradores tendem a retardar a aquisição de um bem ou serviço, com receio da “coisa não dar certo”. Mesmo em momento de urgência, a cautela do comprador prevalece e, portanto, é preciso oferecer o produto certo ao comprador certo na hora certa. Em outras palavras, quando o vendedor se aproveita da pressa do comprador, ele corre o risco de comprometer a próxima venda. E no mundo dos negócios o importante não é realizar uma venda, mas conquistar um cliente...

Estilo de vida

Um dos fatores determinantes do comportamento de compra de um consumidor é o seu estilo de vida. As pessoas compram roupa, se alimentam, curtem lazer, entre outros produtos e serviços, em função da natureza do seu trabalho e do tipo de atividade social e esportiva. É o estilo de vida que dita as normas de comportamento social e profissional. Mas não é só. As pessoas estão buscando também a paz interior desejosas da felicidade espiritual, e, portanto, são compradoras potenciais de outro tipo de bem: “bens de salvação”. Ou seja, a vida não é apenas o consumismo material, mas também o consumo da paz e alegria espiritual.

Difusão e inovação

A difusão e a inovação de produtos e serviços podem antecipar a compra. Ou seja, a difusão do uso do DVD antecipou a substituição gradativa do videocassete. Da mesma maneira que a inovação do correio eletrônico da Internet está aposentando os aparelhos de transmissão de dados, o fax.

Fatores psicológicos

A compra de determinados produtos e serviços tem forte apelo psicológico. As pessoas compram certos produtos para se autogratiﬁcarem. A mulher briga com o marido e compra roupa para se sentir bonita e atraente. A compra de um veículo tem, segundo os psicólogos, uma conotação de potência. Por exemplo, os homens compram carro para exibir virilidade, e quanto maior a potência do veículo, simbolicamente, maior será a sua potência sexual. Já as mulheres, segundo o mesmo estudo, compram carros importados para expressarem sentimentos do tipo: se você não tem algo parecido ou melhor é preferível que não se aproxime.

Aprendizado

O aprendizado no contexto de marketing se refere às mudanças no comportamento do consumidor, imediatamente ou esperado, como resultado de experiência. O processo de aprendizado inclui o componente denominado *drive* – *que direciona o comportamento das pessoas* –, assim, qualquer estímulo forte conduz a uma ação como resposta. Exemplos de *drive* são: medo, orgulho, desejo por dinheiro, sede, evitar a dor e rivalidade. A partir de algumas dessas experiências, o consumidor tende a retrair-se. Por exemplo, todas as experiências desagradáveis, por instinto natural de sobrevivência, as pessoas tendem a apagar da memória, ao passo que as experiências prazerosas são lembradas. As experiências acumuladas ao longo da vida servem de parâmetro para comportamento das pessoas. Dessa maneira, é muito importante retirar da lembrança experiências desagradáveis para que o consumidor possa guardar as experiências favoráveis de consumo de um produto ou serviço. Andar de roda gigante ou montanha-russa, por exemplo, pode ser um aprendizado interessante para uns e de medo para outros.

10. Comportamento pós-compra

Estudar o comportamento do consumidor após a compra é tão importante quanto compreender sua expectativa antes da compra. Quando o cliente está feliz com a compra, com certeza na próxima compra ele manterá a sua preferência pela marca, caso contrário ele mudará para uma nova marca. Portanto, é fundamental acompanhar e medir o grau de aceitação ou rejeição no pós-compra. O automóvel, por exemplo, é um produto de preço elevado, e uma insatisfação com o veículo não significará apenas mudança de marca na próxima compra, mas pode significar pro-

paganda boca a boca desalentadora para outros compradores potenciais. E essa é sem dúvida uma péssima publicidade. Portanto, é importante fazer pesquisa para avaliar como o comprador está sentindo o produto. É preferível fazer algo antes da próxima compra, como, por exemplo, oferecer uma revisão gratuita do veículo.

11. Atitudes do consumidor: cognitiva e afetiva

A atitude é uma predisposição aprendida como resposta a um objeto ou classe de objetos em uma situação corrente favorável ou desfavorável. Essa definição, segundo Sheth, tem diversas implicações:

- As atitudes são aprendidas. Ou seja, a atitude de compra ou rejeição de compra de um consumidor é decorrente de experiências passadas bem ou malsucedidas.
- As atitudes são predisposições. Elas residem na mente humana, e as pessoas reagem a um determinado estímulo com base em algo já construído anteriormente. A aceitação é uma predisposição, assim como a rejeição.
- As atitudes são consideradas respostas. As pessoas reagem a certos apelos promocionais como uma resposta. Se acreditarem no apelo promocional, os consumidores compram o produto, se não acreditarem, não compram e algumas vezes até falam mal.

Atitude cognitiva

A lembrança das pessoas está associada a fatos que marcaram suas experiências anteriores. Quando uma experiência é ruim, por um mecanismo de autodefesa, as pessoas tendem a esquecer. Há duas teorias baseadas nesse fato: a teoria de dissonância cognitiva de Festinger e a teoria de balanço de Heider.

Teoria de dissonância de Festinger

Quando a pessoa realiza uma compra, fica sempre a dúvida: “será que eu fiz a escolha certa?”. Se a compra foi acertada, o comprador fica feliz. Se a compra foi errada, o comprador fica com remorso, o chamado *remorso do comprador*. Esse remorso provoca dissonância cognitiva. O psicanalista Leon A. Festinger observou esse fenômeno em uma variedade de situações. O consumidor faz uma primeira avaliação de um produto, baseado em uma certa avaliação do objeto, depois as dúvidas surgem. Finalmente, o consumidor resolve que a dúvida deve levar uma consideração superior numa direção positiva. “Sei lá, seja o que Deus quiser, vamos comprar...”

Isso ocorre, de acordo com a teoria de dissonância de Festinger, porque duas cognições estão em dissonância: a cognição que a decisão *foi bem-feita* e a cognição que a decisão *pode não ter sido a melhor*. Assumindo que o comportamento não pode ser dúbio, o consumidor assume que a decisão tomada foi melhor do que a anterior.

Com isso, o consumidor começa a ficar mais desperto para informações da marca após a compra do produto. Esse fenômeno é chamado teoria da dissonância.

Teoria do balanço de Heider

Essa teoria é baseada no princípio da consistência cognitiva, quando uma respeitável pessoa emite uma opinião favorável à marca ao contrário da idéia do consumidor, dando margem a dúvida. Com o conflito de opiniões, o consumidor pode reformular sua idéia acompanhando a opinião da pessoa respeitável: “Quem sabe ela tenha razão...”.

12. Compra industrial

A compra industrial é mais racional do que emocional. O comprador industrial busca qualidade e custo dentro de certas especificações. Seu comportamento é adotado por normas rígidas de características técnicas, e a negociação de compra é realizada sob forte impacto financeiro, de assistência técnica e garantia e de suporte de serviços em geral.

Demanda industrial

A demanda de bens industriais é uma demanda derivada. Ou seja, a demanda industrial deriva da demanda e outros bens. Por exemplo, a demanda de tornos mecânicos é derivada da demanda de peças metálicas para o setor automotivo. Nesse caso, estudar a demanda de tornos mecânicos significa estudar a demanda de veículos. Portanto, compreender o comportamento do consumidor industrial significa entender a demanda derivada ao longo do fluxo de consumo industrial, até chegar ao consumidor final. Estudar o comportamento de compra industrial é apenas uma parte do estudo de consumo.

Ética e compra industrial

A ética é um fator preponderante na venda industrial, pois a decisão de compra de um equipamento ou suprimento industrial pode envolver riscos econômicos, produtivos e humanos. Assim, os compradores industriais precisam ser éticos. E, acima tudo, os negócios devem ser transparentes sempre.

13. Decisão de compra: compradores e influenciadores

A decisão de compra é um processo como vimos até aqui complexo, pois envolve o conhecimento do comportamento humano, das pessoas envolvidas diretamente com a compra e de outras pessoas envolvidas indiretamente, mas de grande poder de influência.

Os fatores racionais e emocionais regem em conjunto “uma incrível sinfonia, do poder de decisão de compra”.

Mesmo quem tem o poder do dinheiro e o poder de decidir sempre procura minimizar o risco de uma compra equivocada ouvindo outras pessoas. Por exemplo, para vender apólice de seguro de vida, não basta oferecer o seguro para o segurado ou para sua esposa, é preciso que a sogra opine...

Uso e lealdade

O uso freqüente de um produto acaba por estabelecer lealdade e cumplicidade do comprador.

É como se o produto comprado regularmente fosse parte da sua família. Esse vínculo emocional é um forte componente no momento da decisão de compra. Expressões do tipo: “a minha família usa esse produto há anos” é um claro exemplo de lealdade construída ao longo do tempo.

Cantinho de informações relevantes

O perfil do brasileiro, com base em pesquisa Sebrae e outras fontes

1. PESQUISA SEBRAE REVELA: A CARA BRASILEIRA

A pesquisa Sebrae, realizada em 2002, revelou alguns aspectos importantes da cultura e do povo brasileiro. O objetivo da pesquisa realizada a partir de setembro de 2001, por sugestão do professor Domenico De Masi, da Universidade de Bolonha, era encontrar uma identidade para o Brasil e, a partir dela, incentivar as pequenas empresas a vender produtos que tenham a cara do país.

O estudo contou com a consultoria do sociólogo italiano Domenico De Masi, além da ajuda de um grupo de estudiosos de diversas áreas como o professor de Antropologia Roberto DaMatta e o professor de Economia Luciano Coutinho.

Dentre os principais aspectos mencionados no trabalho, destacam-se os seguintes pontos:

O brasileiro não valoriza produto nacional

“Um dos maiores problemas do brasileiro, segundo a pesquisa, é valorizar o que vem de fora, sem atentar às qualidades do que é produzido aqui. Por isso, para o Sebrae, é preciso fazer um trabalho de sensibilização do microempresário, para que ele cultive uma imagem para o país tão boa quanto a que pessoas de outros países têm”. A pesquisa também concluiu que a música popular será a maior contribuição do Brasil para o século XXI, porque é competitiva e bem-estruturada.

Turismo brasileiro, um nicho de mercado

Mas este século também pode ser aquele em que o turismo brasileiro vai crescer muito, em especial se forem explorados “o estilo brasileiro de receber” e as riquezas naturais. Tudo isso, e em especial as festas populares, pode ser aproveitado pelos pequenos empresários que atuam em pequenas comunidades.

Microempresa brasileira exporta muito pouco

“Precisamos tentar identificar no mundo quais são as características que os outros países mais apreciam no Brasil”, diz Domenico De Masi. Para ele, é importante também que o país tenha distritos de produção caracterizados por seus produtos típicos, como ocorre na Itália, e cita como exemplos Fortaleza (CE) e Caxias do Sul (RS), que têm sua produção voltada para artigos específicos, que acabam criando uma identidade para essas duas cidades – bordados e rendas e vinhos, respectivamente.

Segundo De Masi, 82% das exportações italianas são feitas por pequenas empresas. No Brasil, esse percentual é bem menor: 2%. “Isso não significa que o Brasil precise chegar a esse percentual italiano. Cada país tem de ter seu modelo de exportações”. Para ele, o grande problema do Brasil é que não existem estratégias de marketing para definir os produtos que serão exportados. “Já vi no Brasil produtos muito mais belos do que aqueles que estão nas lojas.”

O Sebrae aposta que, a partir do momento em que começar a explorar o potencial dos produtos tipicamente nacionais, o Brasil poderá exportar produtos de maior qualidade e em maior número.

A pesquisa apontou alguns setores que oferecem as maiores oportunidades para as microempresas no país: agroalimentar, artesanato, confecções, móveis, entretenimento, saúde e esportes.

O que o Brasil faz melhor

Dentre os produtos brasileiros que vencem os americanos em competitividade, destacam-se:

País	Aço	Açúcar	Carne bovina	Soja
	(custo por toneladas em dólares)	(custo por toneladas em dólares)	(custo por toneladas em dólares)	(custo por hectare em dólares)
Brasil	130	170	1.700	7
Estados Unidos	180	310	3.000	12

Fonte: Revista *Veja*. Punição à Eficiência. 13 de março, 2002, p. 96 e 97.

As características do brasileiro

O brasileiro, segundo a pesquisa “A cara brasileira”, é um povo que vai do ufanismo ao derrotismo, ou seja, da alta a baixa auto-estima, num piscar de olhos. Entre as características positivas, os brasileiros, em geral, são abertos a novidades, além de serem dóceis e trabalhadores. Como característica negativa apresentam a dispersão, a impontualidade e a falta de cultura geral. Além disso, os brasileiros não se dão conta do quanto invadem, abusivamente, a privacidade alheia.

Um outro aspecto negativo está caracterizado pela diversidade de comportamentos na esfera pública, comparativamente a esfera privada: tende, na verdade, a abusar dos relacionamentos pessoais e de amizade na tentativa de perpetuar desigualdades, falta de direito ou obediência à lei e dilapidação do patrimônio das empresas, sobretudo as públicas ou estatais.

A pesquisa prossegue: “Os brasileiros possuem pouca capacidade de visão do mundo e de valorização de si mesmos e, em maior grau, uma capacidade intuitiva e sentimental a qual se alia um espírito hábil que lhes permite descobrir maneiras de otimizar condições muitas vezes precárias.”

Uma grande característica brasileira consiste na criatividade espontânea, quase irreverente, observada em todo o país. Uma criatividade que depende mais da grande diversidade dos modos de ser individuais do que das diferenças entre grupos sociais e comunitários em âmbito local.

Um problema muito grave que aflige o Brasil relaciona-se a sua elite, que é ignorante – não lê nem estuda nada, ou quase nada –, arrogante – evita prestar auxílio e buscar conselho ou orientação de terceiros –, e convicta de que a mera posse de um nome, prestígio ou dinheiro lhe tornará lícito o que quer que seja.

Em resumo, os principais pontos fortes e fracos do brasileiro, identificados na pesquisa Sebrae “A cara brasileira”, são:

Os pontos fortes

- 1º O pluralismo racial e cultural.
- 2º Os elementos culturais provenientes de tradições e experiências de vida autenticamente populares.
- 3º A alegria e o otimismo.
- 4º As características pluralistas e sincréticas da cultura.
- 5º A ênfase nos relacionamentos pessoais.

6º A hospitalidade e cordialidade.

7º A criatividade.

Os pontos fracos

1º A falta de auto-estima, a valorização apenas do que vem de fora, resultante da pobreza cultural.

2º A falta de confiança nas autoridades e no governo, que se reflete na desconfiança geral em relação as empresas públicas.

3º Um certo desprezo pelas questões técnicas.

4º A idéia da astúcia como ingrediente necessário para se tirar proveito de tudo, sobretudo em detrimento dos mais humildes.

5º A escassa divulgação do trabalho cultural do brasileiro em todos os setores.

6º O personalismo arrogante, que se coloca acima da lei.

7º A convicção de que todos ludibriam com o objetivo de ganhar sempre mais.

8º A ignorância como profissão de fé – “se eu consegui ganhar dinheiro sem ler um livro, então...”

9º A desonestidade em nome da família e dos amigos.

10º A falta de compromisso em relação aos acordos firmados.

2. PESQUISA REVELA QUE “POBRE MUDA SEU CONSUMO”

“O grande contingente de consumidores de baixa renda, que inflou as estatísticas de vendas nos primeiros anos do Plano Real, recusa-se a abandonar os hábitos adquiridos, mesmo que tenha que abrir mão de produtos básicos. Com a queda da renda média dos trabalhadores, nos últimos anos, é isso mesmo que eles vêm fazendo, como comprovam pesquisas da Fipe e da AC Nielsen.”

Que o Plano Real apresentou milhões de brasileiros ao mercado de consumo todos já sabem. Mas a renda nos últimos anos, de 1998 para cá, caiu de R\$1.104,36 – dezembro de 1998 – para R\$736,66 – novembro de 2001, conforme estudos do IBGE. Com isso, a população não mais agregou bens e serviços aos seus hábitos de consumo, apenas conservou o que havia conquistado na primeira fase do governo de Fernando Henrique Cardoso. Nos primeiros quatro anos do Plano Real, o salário médio real havia subido de R\$756,42, em julho de 1994, para R\$1.104,36, em dezembro de 1998.

Da cesta básica de consumo, o brasileiro retirou o arroz e o açúcar e incorporou o celular e a Internet. Sendo que alguns produtos da cesta básica que subiram de preço, igualmente tiveram retração no volume de vendas.

Sendo que a população de baixa renda prefere comprar em supermercados de bairro, o que força todas as grandes redes de varejo a investirem no conceito de loja de desconto, para reverter a tendência de queda de participação de vendas.

Fonte: Gazeta Mercantil P. A -1, A - 18. 27 de fevereiro de 2002. “Saem Arroz e Açúcar, entram Celular e Internet.”

Sumário

O estudo do comportamento do consumidor é um dos melhores recursos estratégicos que uma empresa pode dispor. Portanto, investir em conhecimento dos fatores que determinam a decisão de compra pode ser a chave da vantagem competitiva.

As compras são via de regra mais emocionais do que racionais, mas há forte influência da economia, do estilo de vida, da classe social, da cultura e de fatores psicológicos. A compra é um ato de amor, ao produto ou serviço, e mais precisamente é um claro componente da auto-estima. Ou seja, as pessoas se autogratificam comprando bens e serviços.

Questões para revisão

1. Quais são os principais fatores que influenciam o comportamento de compra?
2. Quais são as principais características pessoais de um consumidor?
3. O que é percepção?
4. O que é motivação?
5. Qual é o significado da hierarquia de necessidades de Abraham Maslow para o estudo de comportamento do consumidor?

Questões para discussão

1. Discuta a afirmação: “O consumidor é a chave para o sucesso no mercado”.
2. Discuta: “A mente humana é a caixa postal das emoções e das marcas”.
3. Discuta a importância da barganha na sociedade de consumo.
4. Avalie quais fatores podem influenciar mais a decisão de compra de um consumidor automobilístico.
5. Discuta a importância do estilo de vida no comportamento de compra.

Bibliografia

Livros

- GIGLIO, Ernesto M. *O comportamento do consumidor*. 2. ed. rev. São Paulo: Pioneira, 2001.
GRANDE DICIONÁRIO LAROUSSE CULTURAL DA LÍNGUA PORTUGUESA. S.Paulo: Nova Cultural, 1998.
SHETH, Jagdish; BANWAR, Mittal. *Customer Behavior*. Fort Worth; The Dryden Press. 1999.

Artigos

- Gazeta Mercantil*, p. A-1, A-18. 27 de fevereiro de 2002 “Saem arroz e açúcar, entram celular e internet.”
Pesquisa Sebrae: “A Cara Brasileira”, março 2002.
Revista *Veja*. Punição à eficiência. 13 de março, 2002, p. 96 e 97.

CANTINHO EMPRESARIAL

CASE

Uísque tenta atrair consumidor jovem

Estancar ou impedir o processo de envelhecimento não é assunto prioritário apenas para a mulher. Os destilados, em especial o nobre scotch, sofrem o mesmo drama. Embora o uísque partilhe do princípio de que quanto mais velho melhor, batalha por rejuvenescer a imagem. Perdeu mercado no mundo nos últimos cinco anos. Algo em torno de 2% a 5% ao ano, pelas estimativas dos próprios empresários do setor. O contrabando e as falsificações dificultam estatísticas precisas no mercado de bebidas.

A causa do escoadouro parece diagnosticada. Os jovens, em geral, andam preferindo bebidas mais leves, na linha saúde. Em alguns casos, o vinho rouba a cena. Mas há lugar para a vodka e a tequila. Dois destilados consumidos com sucos de frutas e energéticos e que investiram pesado no marketing para esse público, associando sua marca a desfiles de moda e festas em badaladas casas noturnas. Pelas pesquisas do instituto Impact Databank, em 1999, a venda de tequila cresceu 12,3% em relação a 1998, e a da vodka, 3,4%. No mesmo período, a de uísque caiu 1,7%.

No Brasil, o cenário não tem sido diferente. A comercialização de uísques – tanto os importados como os engarrafados no país e os de fabricação nacional – que já somava cerca de 3,2 milhões de caixas de 12 garrafas de 9 litros, em 1997, despencou para 2,5 milhões de caixas, segundo as previsões de fechamento deste ano.

Consciente de que há uma tendência geral por se beber “menos e melhor”, Alexandre Lessa Fadel, diretor de marketing da Maxxion Brazil um dos maiores distribuidores de bebidas do mundo, que tem entre seus sócios os fabricantes do uísque The Famous Grouse – aposta no ganho de mercado de produtos de qualidade, em detrimento de marcas sem tradição.

Não está só. Randolph Millian, da UDV (que produz o Johnnie Walker), concorda que particularmente no Brasil as grifes de bebidas têm mercado cativo.



Mesmo assim, e também em decorrência do encolhimento do mercado no exterior, grandes engarrafadores de uísque escocês estão de olho no mercado brasileiro. Querem desenvolver o segmento de marcas próprias. Marcelo Lira, gerente comercial e de varejo do consulado britânico, tem-se empenhado na tarefa e vem contratando grupos varejistas, como Pão de Açúcar, Bom Preço e Casas Sendas.

“Pelos dados do instituto AC Nielsen no Brasil, apenas 5% dos produtos do varejo são de marcas próprias, ao contrário dos Estados Unidos, onde essas linhas somam 40%, ou no Reino Unido, onde atingem 60% do que é comercializado”, explica Lira, justificando seu entusiasmo.

O engarrafamento de uísque importado no Brasil sempre foi uma saída para o barateamento do produto. Hoje, de cada 100 garrafas consumidas no país, 22% são engarrafadas aqui. A incidência de impostos dobra quando a garrafa vem pronta de além-mar. Incentivo que motivou a ação de muitas empresas a trazer para cá marcas globais.

Caso do líder na categoria no Brasil, o Teacher's, da Allied Domecq, com 10,2% de participação de mercado, pelos dados do instituto AC Nielsen, que concorre ainda com o Passport, da Seagram, com 6,9%, e o Bell's, da UDV, com 3,6%.

“Até 1997 o mercado cresceu muito, foi a época em que os supermercados foram infestados por marcas desconhecidas pela grande maioria dos apreciadores de uísque”, relembra Allied Domecq. Ela admite queda nas vendas em torno de 10% do volume registrado no ano passado.

Otimista com as perspectivas futuras, Millian, da UDV, acredita que a tendência do consumo de uísque é de se estabilizar ou até crescer um pouco. “Se as vendas estão caindo no mercado americano, crescem na França e Espanha”, arremata. Fadel, da Maxxion, aposta em uma nova mentalidade em formação, a de bebedores que buscam acima de tudo qualidade, porque sabem que, pela saúde, devem beber menos.

As dez mais

Vendas de uísque no mundo por marca (em milhões de caixas)

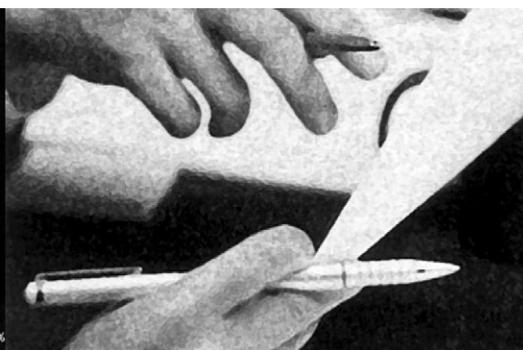
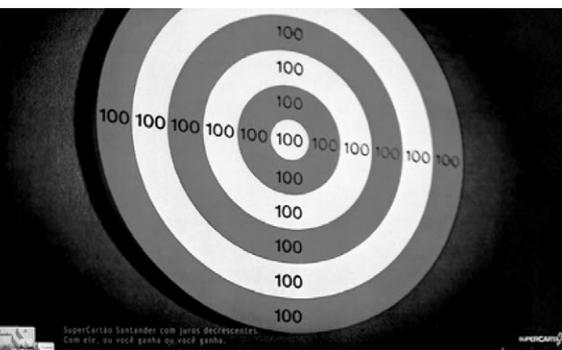
Marca	Fabricante	1995	1996	1997	1998	1999
1. Johnnie Walker Red	UDV	7,6	7,9	7,9	7,4	6,9
2. J&B	UDV	6,0	6,0	6,1	6,1	6,0
3. Ballantine's	Allied Domecq	5,0	4,9	5,0	5,0	5,2
4. Grant's	William Grant	3,4	4,0	4,0	3,8	3,9
5. Dewards	Bacardi	2,8	2,8	3,0	3,1	3,2
6. Chivas Regal	Seagram	3,7	3,7	3,6	3,2	3,2
7. Johnnie Walker Black	UDV	3,4	3,5	3,5	3,0	3,1
8. The Famous Grouse	Highland	2,2	2,3	2,3	2,2	2,4
9. Bell's	UDV	2,9	2,8	2,8	2,7	2,3
10. Teachers	Allied Domecq	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6

Questões

1. Que tipo de ações os fabricantes de uísque deveriam fazer para estimular o consumo?
2. Como atingir o mercado de jovens?
3. Quais seriam as armas de marketing a serem adotadas?
4. Que outras ações você recomendaria?

Fonte:

Gazeta Mercantil, caderno Empresas & Carreiras, 6 de dezembro de 2000, p. C-6.



Previsão de vendas

“A DIFERENÇA ENTRE O APROXIMADAMENTE CERTO E O CERTO É APENAS UMA QUESTÃO DE PONTO DE VISTA...”

Introdução

O propósito da previsão de vendas é identificar, para uma empresa ou para determinado ramo de negócios, todas as possibilidades de vendas futuras. Sem prever corretamente as oportunidades de vendas, a empresa terá dificuldades para formular seus planos de fabricação, de compras de matérias-primas e suprimentos, e também de estabelecer o seu orçamento anual.

A previsão de vendas combina normalmente boa dose de intuição com modelos estatísticos para prever as oportunidades de mercado.

Com base em previsões de vendas bem elaboradas é possível planejar estratégias mais consistentes.

Portanto, a partir de propósitos bem definidos, a empresa pode realizar uma previsão de vendas com o maior índice de acerto. Para isso, o mercadólogo deverá escolher cuidadosamente as variáveis a serem utilizadas e especificar as técnicas de previsão a serem adotadas para coletar dados confiáveis, realizar a previsão de venda, e, antes de fechar os números finais, avaliar a consistência e a qualidade dos resultados obtidos.

Isso posto, a próxima tarefa é comunicar e discutir os resultados da previsão com o pessoal de marketing e de vendas.

Vale observar que há modelos qualitativos e quantitativos de previsão de vendas. Sendo que para cada tipo de negócio há uma metodologia mais adequada a ser utilizada, desde a formulação do problema de previsão e escolha de variáveis, até o uso do modelo.

Os objetivos da previsão de vendas

Objetivos bem definidos de previsão podem torná-la mais consistente e por isso mesmo mais confiável. Qual é o objetivo da previsão de vendas?

Formular estratégias de mercado ou tomar decisões operacionais em vendas? Ou ainda estabelecer quotas de vendas para os vendedores? Vale lembrar que a previsão de vendas serve de base para diversas áreas de negócios em marketing, como:

- estabelecer quotas de vendas;
- definir sistemas de remuneração de vendedores;
- estabelecer planos de incentivos de vendas;
- montar planos de promoção e propaganda;
- formular políticas de despesas de vendas;
- traçar planos de distribuição;
- prever a necessidade de pessoal;
- determinar territórios de vendas;
- formular estratégias futuras de produtos; e
- planos de transportes etc.

Uma vez definidos os objetivos a serem alcançados com a previsão de vendas, fica mais fácil a escolha dos métodos a serem utilizados.

As previsões estratégicas

As previsões estratégicas desempenham importante papel na definição de produtos e mercados a serem trabalhados. Essas previsões são normalmente de longo prazo, para 3 ou 5 anos, e são quase sempre baseadas em informações e julgamentos subjetivos. Portanto, quando a informação e os julgamentos são subjetivos, os dados numéricos precisam ser utilizados com muito cuidado ao servirem de base para decisões estratégicas, pois o mercado pode sofrer rápidas transformações e com isso comprometer situações futuras.

As previsões de longo prazo também tendem a usar variáveis bem definidas e restritas.

Planejamento e previsão de vendas

O planejamento de médio prazo, ou seja, de 1 a 3 anos, pode se apoiar com mais segurança em dados numéricos, pois esses tendem a ser mais estáveis e confiáveis como informação em curtos períodos de tempo.

A previsão de vendas a partir de taxas de crescimento de mercado baseadas em dados históricos é mais confiável para produtos maduros. Maiores cuidados precisam ser tomados quando se trata de mercados em crescimento ou em rápidas alterações.

Previsões operacionais

As previsões operacionais são de curto prazo e cobrem período de um ano ou menos. São previsões com intervalos semanais ou mensais, e úteis para planos de propaganda, níveis de estoques, redução de preços no varejo, campanhas de merchandising e de atividades da força de vendas.

Para previsões mais eficazes devem ser utilizadas variáveis mais específicas por marca de produto, por tamanho de embalagem etc.

Previsão por linha de produto ou de negócio

A previsão de vendas pode ser realizada para diversos níveis de negócios, isto é, para a empresa como um todo ou para uma particular unidade de negócios. Há também as seguintes:

- Genérica (para um determinado tipo de negócio, sem especificar nenhuma empresa).
- Classe de produto (levando em conta uma unidade de negócios).
- Forma de produto (especificando o tipo e forma de produto).
- Linha de produtos (considerando a família de produtos e sua amplitude e variedade).
- Marca (considerando cada marca específica de produto).

A previsão pode ser realizada também por nível de mercado. Os níveis de corte de mercado são geográficos:

- nacional – tendo o país como um todo.
- estadual – por Estado ou território.
- segmento de cliente ou consumidor.
- território de vendas.
- município.
- distrito.
- bairro.
- código de endereçamento postal (CEP).
- domicílio.

A importância da previsão de vendas

A previsão de vendas é uma importante ferramenta para a tomada de decisão, uma vez que dependem de sua precisão as áreas de produção, finanças, vendas, marketing e pessoal. As previsões pessimistas podem resultar em falta de produtos para atender à demanda, e as previsões excessivamente otimistas podem resultar em excesso de estoque de produtos acabados. O fluxo de caixa e o nível de investimentos dependem de uma correta previsão de vendas. Quanto maior a instabilidade econômica, maior a necessidade da correção da previsão.

A acurácia da previsão

A previsão de vendas é a estimativa numérica das vendas futuras de produtos ou serviços de uma empresa. Existe a premissa de que “por melhor que seja a previsão de vendas, ela sempre estará errada”..., uma vez que os dados reais de vendas estarão discrepantes dos números previstos. Mas se houver acurácia na previsão, o erro tenderá a ser menor.

No entanto, a acurácia da previsão não pode ser determinada antes que o período de previsão tenha-se esgotado. Portanto, não há como julgar a acurácia da previsão com antecedência ao evento da venda. A acurácia da previsão, assim como qualquer projeto de pesquisa de mercado, deveria utilizar procedimentos sistemáticos e objetivos sensíveis a fontes de erro estatísticas e não-estatísticas. O emprego de fontes de dados confiáveis obtidos em tempo hábil facilita a acurácia da previsão e, conseqüentemente, a tomada de decisão.

Passos para o projeto de previsão de vendas

Qualquer projeto de previsão de vendas deve ter um guia, uma listagem, de procedimentos a serem seguidos, como:

1. Definir o propósito para o qual a previsão deve ser realizada. A previsão de vendas será utilizada para a determinação de quotas de vendas, para determinar o nível de produção ou para estabelecer o orçamento promocional? Qual a acurácia requerida?
2. Definir o produto e os segmentos de mercado. Deverá haver previsão para cada produto? Qual deverá ser o detalhamento para cada segmento de mercado ao qual o produto se destina?
3. Preparar previsão preliminar de vendas. Com base em uma previsão preliminar, pode-se definir os dados necessários e ainda formular as hipóteses a serem testadas.
4. Relatar a previsão em conformidade com a capacidade financeira e produtiva e ainda levar em conta os objetivos da empresa. A previsão final deve estar em consonância com os objetivos da empresa, bem como com as possibilidades de produção, levando em conta, ainda, os recursos financeiros e a capacitação mercadológica.
5. Rever os mercados e as condições ambientais. A previsão deve refletir as variáveis de mercado, como o clima econômico e a concorrência.

Técnicas de previsão de vendas

Em conformidade com o rigor que se pretende obter, a previsão de vendas poderá adotar técnicas qualitativas ou técnicas quantitativas.

As técnicas qualitativas

São basicamente técnicas opinativas que incluem julgamento de executivos, clientes, vendedores e levantamento junto a consumidores, acerca de possibilidades futuras de vendas de um determinado produto ou serviço de uma marca ou empresa.

Levantamento de intenção de compra

Os clientes de uma empresa são questionados acerca de suas intenções de compras futuras. Essas intenções são tabuladas e transformadas em números. Esses levantamentos precisam ser conduzidos com muito cuidado e atenção para não levarem a resultados distorcidos, subestimando ou superestimando as possibilidades futuras de vendas.

Julgamento dos executivos da empresa

Outro método qualitativo bastante utilizado é o da opinião dos executivos da empresa acerca das possibilidades futuras de venda de seus produtos. Normalmente são convidados a opinar os

executivos de vendas, os gerentes de produtos, o gerente de marketing, os gerentes operacionais de produção e administração de vendas, o gerente financeiro e a cúpula da empresa. A tabulação de todas essas opiniões levam à configuração da previsão de vendas.

Opinião da força de vendas

Os vendedores da empresa, melhor do que ninguém, sentem no seu dia-a-dia as tendências de mercado e estão por essa razão bastante habilitados a opinar acerca das possibilidades futuras de vendas. Conversando com clientes e outros vendedores de outras empresas concorrentes, o homem de vendas perspicaz poderá conquistar importantes informações de tendências.

Método Delphi

A técnica para a tomada de decisão Delphi é baseada nos caminhos adotados pelos antigos oráculos em Delphi, na Grécia. O oráculo tornou-se renomado por sua imparcialidade e adoção de seus critérios no mundo dos negócios, enriqueceu os modelos de tomada de decisão.

Similar ao levantamento de executivos, o método Delphi é um caminho sistemático para converter a opinião de executivos dentro de um consenso aceitável.

Uma primeira rodada de estimativas anônimas de cada executivo é realizada. Os resultados sobre as possibilidades futuras de vendas são analisados, buscando-se chegar a um consenso grupal. Os números do consenso são submetidos a uma nova avaliação, desta vez individual, para que todos ratifiquem os números encontrados.

Inúmeras outras reuniões são realizadas até que finalmente a previsão, sugerida individualmente, ratificada coletivamente e depois sacramentada individualmente, satisfaça o grupo e seja considerada como a previsão futura aceitável.

Outros métodos não-científicos

No momento da previsão de vendas diversas condições poderão influir positiva ou negativamente. Essas influências poderão gerar grau de incerteza alto, médio ou baixo. O importante é saber neutralizar as influências minimizando as incertezas.

Portanto, mesmo um método não-científico deverá ser apoiado em uma metodologia que neutralize a subjetividade da análise ambiental no momento da previsão. Os métodos classificados como não-científicos estão baseados em extrapolação de dados. Existem três métodos muito utilizados: listagem de fatores, extrapolação e construção de cenários.

Listagem de fatores. Esse método consiste na análise dos fatores que afetam direta ou indiretamente a previsão, permitindo que se estimem de forma simples as vendas futuras da empresa. O perigo desse método reside na sua simplicidade que pode induzir a previsões errôneas.

Extrapolação. A partir de dados passados de vendas, da análise das sazonalidades das vendas e da interpretação dos ciclos de vendas é possível projetar uma previsão de vendas. Há aplicações até sofisticadas do método de extrapolação, mas é preciso ter cuidado com as séries históricas de dados a serem extrapolados, em face das variações de vendas em função da flutuação dos negócios e diversas outras influências decorrentes do meio ambiente econômico, como os planos do governo: Cruzado, Bresser, Verão, Collor, Real etc.

Construção de cenários. O modelo de construção de cenários assemelha-se a um modelo de simulação, entretanto, é um modelo totalmente diferente. Muitos autores alegam que o modelo de cenários não é modelo de previsão. Mas a construção de cenários pode ser perfeitamente utilizada em previsão de vendas e com uma vantagem: incorpora as incertezas futuras.

O modelo construção de cenários deve considerar, entre outros, os seguintes eventos:

- levantamento de dados históricos de vendas da empresa;
- análise e seleção de objetivos da empresa que podem afetar a previsão;
- identificação de variáveis ambientais que tenham correlação com as vendas da empresa; como, por exemplo, taxa de inflação, consumo de determinados bens e serviços etc.;
- seleção das variáveis internas que possam afetar a previsão de vendas, como capacidade de produção, matérias-primas disponíveis, recursos financeiros etc.;
- análise das variáveis selecionadas;
- cálculo da previsão de vendas com base na análise de cenários.

Técnicas quantitativas

As técnicas de previsão quantitativas usam abordagem mais científica para estimar vendas. Dentre os métodos mais usados destacam-se teste de mercado, análise de mercado e curva exponencial.

Teste de mercado

A técnica quantitativa de *teste de mercado* é usada com frequência quando se pretende estimar vendas de um novo produto.

O teste consiste em estabelecer um pequeno número de áreas para teste de mercado em diversas regiões. Assim, em cada região é praticado um preço diferente e são realizados esforços promocionais distintos. Com base nesse experimento, pode-se concluir qual o preço que obteve a melhor aceitação e quais esforços promocionais foram mais eficazes. A grande vantagem desse teste de mercado é a realidade. As simulações são práticas e os resultados podem ser projetados para uma área maior, com margem pequena de erro.

Análise de mercado

As vendas futuras são estimadas por meio de análise estatística de uma série histórica de vendas. A técnica desse modelo assume que nas vendas passadas alguns fatores influíram sobre as vendas. Dessa maneira, o pressuposto é de que nas vendas futuras esses mesmos fatores terão influência.

Por exemplo, se as vendas do último ano X tiveram um incremento percentual Y, equivalente ao incremento que ocorreu nos diversos anos anteriores, a venda para o próximo ano deverá ser:

$$\text{Previsão de vendas} = X + XY$$

Transformando essa equação em números, teríamos: incremento percentual dos últimos anos de 10%, portanto, as vendas totais do ano anterior de 100.000 unidades teriam crescimento de 10%.

$$\text{Previsão de vendas} = 100.000 + (100.000 \times 0,10) = 110.000 \text{ unidades}$$

É preciso que a série histórica de crescimento percentual anual seja corretamente calculada para evitar erros na previsão. É preciso eliminar influências de anos atípicos da economia para que a média de incremento percentual anual esteja correto.

Assim, numa série de 10 anos a média de incremento percentual deve ser calculada eliminando-se do cálculo os anos atípicos. O modelo matemático torna-se mais complexo, quanto mais fatores adversos tiverem de ser eliminados para efeito de cálculo.

Curva exponencial

Ano	Peso
1	0,8
2	0,9
3	1,0
4	1,2
5	1,4

A abordagem quantitativa mais sofisticada é a técnica da curva exponencial. Para as vendas de cada ano de uma série histórica, por exemplo, cinco anos, é atribuído um peso.

Dessa maneira, para calcular a média de vendas desses cinco anos é levado em conta um peso, o que significa, por exemplo, que as vendas do último ano têm um peso maior e que as vendas de cinco anos atrás têm um peso menor.

Conforme o exemplo à esquerda: As vendas mais recentes devem ter um peso maior, uma vez que estão sob influência de fatos mais recentes e, portanto, mais relevantes.

Desde que os fatores que influenciaram as vendas do último ano não tenham sido contaminados por fatos atípicos de mercado, o método tem vantagens, pois leva em conta a importância de cada ano na formação de uma série histórica.

Método das médias móveis

O cálculo da demanda futura é feito levando em conta as vendas das últimas cinco semanas.

$$\text{O cálculo da média} = \frac{104 + 115 + 101 + 120 + 115}{5} = 111$$

Supondo que as vendas reais da próxima semana sejam equivalentes a 119 unidades, troca-se o valor mais antigo, no caso, 104, acrescentando-se o novo valor de 119:

$$\text{O cálculo da média} = \frac{115 + 101 + 120 + 115 + 119}{5} = 114$$

Nesse método é importante ir acrescentando sempre os dados de vendas da última semana e eliminando o dado de vendas da semana mais antiga.

Método da média ponderada

A cada semana é atribuído um peso, para a semana mais antiga é atribuído o peso 1, para a semana seguinte, ou seja, a semana 2, é fixado o peso 2, e assim por diante. Por meio desse artifício calcula-se o novo valor de previsão.

Tomando-se o exemplo anterior:

$$\text{O cálculo da média} = \frac{(115 \times 1) + (101 \times 2) + (120 \times 3) + (115 \times 4) + (119 \times 5)}{5} = 115$$

Método de simulação

Trata-se de um modelo matemático que utiliza uma série histórica de vendas, levando em conta ainda diversos fatores da economia, com o objetivo de extrapolar uma previsão de vendas para um próximo período. Esse método de simulação incorpora alguns fatores da economia que visa tornar a previsão mais estatística e, portanto, mais confiável.

Ao agregar outras variáveis ao modelo de previsão, minimiza-se o risco de previsões realizadas com base exclusivamente em vendas passadas.

Assim, diversos fatores podem ser levados em consideração no método de simulação, como: renda da população, renda disponível para consumo, preços de mercado e PIB, entre outros.

Porém, antes que uma variável seja utilizada, é importante que ela seja avaliada, levando-se em consideração, por exemplo, a sua influência nas vendas da empresa no ano anterior.

Portanto, o método de simulação permite identificar as variáveis que melhor explicam as vendas de um produto ou serviço. E com isso é possível se evitar falhas nas previsões de vendas.

Método do rendimento do esforço de vendas

Esse método utiliza indicadores do esforço de vendas para estabelecer a previsão de vendas. O raciocínio é simples: se no ano anterior com x vendedores, realizando y visitas, a t clientes ativos, e z clientes potenciais, é de se supor que ampliando o tamanho da força de vendas, isso resultará, portanto, num aumento no volume de visitação a clientes potenciais e clientes ativos, o que aumenta a possibilidade de ampliar vendas.

Nesse tipo de raciocínio, se a equipe de vendas for ampliada em 10%, o esforço de vendas também aumentará em termos de número de dias trabalhados pela força de venda; vendas por dia; índice de vendas por visita; tamanho médio do pedido e porcentagem de vendas indiretas realizadas sem a presença do vendedor em relação às vendas diretas do vendedor.

Se depois de um certo período de ajuste dos novos vendedores em suas respectivas zonas de trabalho não houver aumento de vendas, é preciso rever os métodos utilizados pela equipe de vendas. Portanto, além de servir como método de previsão de vendas, é ainda útil para avaliar vendedores.

Passos para a previsão de venda

Apesar da variação dos métodos de previsão de vendas, todos eles de maneira geral se iniciam com uma previsão ambiental e das condições da economia, além da análise do setor de atividades da empresa, até chegar à previsão das vendas da empresa e por produto.

Previsão ambiental. As vendas de uma empresa são fruto do meio em que ela vive. Dessa maneira, influem em seus negócios, além da economia, ações do governo, limitações de acesso a fontes de matérias-primas, crescimento ou estagnação do PIB e outros fatores próprios de cada setor de atividade.

Previsão de vendas setorial. Em geral, há uma combinação de fatores ambientais com fatores que interferem nas vendas setoriais. A sensibilidade do setor às variações econômicas, políticas, de estilo de vida dos consumidores, entre outros, deve ser devidamente avaliada.

Previsão de vendas da empresa e do produto. As vendas de cada linha de produtos de uma empresa são influenciadas pelas vendas gerais da organização como um todo. Ou seja, a imagem da empresa no mercado e os demais insumos mercadológicos do todo agem sobre cada linha de produto. Portanto, não se podem deixar de levar em conta na tarefa de previsão de vendas por produto as influências que a empresa sofre e seus reflexos sobre a venda de cada linha de produtos.

Previsão otimista – pessimista. Quando se elabora uma previsão de vendas é importante verificar o humor do mercado e de quem realizou a previsão naquele momento. Por exemplo, quando a previsão é realizada em meio a uma crise da economia, com eventuais recessões de consumo, é óbvio que a previsão terá o tom do pessimismo. E isso pode atrapalhar a previsão, pois nem sempre um quadro sombrio em determinado momento terá conseqüências em outro.

Da mesma forma ocorre com o otimismo. Portanto, é preciso cuidado com o “humor do momento”. Nem tanto ao mar nem tanto à terra. A previsão precisa ser isenta de sentimentos momentâneos.

Previsão para novos produtos. A grande dificuldade de uma previsão de vendas para um novo produto é que não existem dados históricos em que se basear. As empresas normalmente utilizam-se de painéis de consumidores para estimular reações e prever o consumo futuro. Em volta dessas discussões de grupo, as pessoas convidadas a participar são estimuladas a imaginar o quanto elas e outras pessoas estariam consumindo desse novo produto. Outra maneira para estimar vendas ao novo produto é examinar o volume de vendas desse produto, com base nas vendas de produto similar existente em outros países.

Sumário

Realizar a tarefa de previsão de vendas não é fácil, até porque as condições ambientais variam de negócio para negócio e de região para região. Os métodos qualitativos, por serem em sua maioria opinativos, dependem da capacidade de previsão das pessoas envolvidas. Ao passo que os métodos quantitativos dependem em larga escala da qualidade dos dados utilizados.

Como no mundo dos negócios não existe um “modelo ótimo” de previsão e que se adapta a todo e qualquer setor, é preciso muito cuidado na escolha do método de previsão. Mais do que sensibilidade e bom senso é preciso que a metodologia seja adequada e isenta de fatores perturbadores.

Questões para revisão

1. Faça a distinção entre planejamento de vendas e previsão de vendas.
2. Quais são os passos básicos para realizar uma previsão de vendas?
3. Descreva os principais métodos de previsão qualitativa.
4. Descreva o método quantitativo que, a seu ver, tem a melhor eficácia.
5. Discuta as vantagens e desvantagens dos métodos qualitativos.

Questões para discussão

1. Discuta de que maneira você elaboraria um método de previsão de vendas para um novo produto no Mercosul.
2. Descreva a relação entre estratégia de marketing e previsão de vendas.
3. Que método de previsão é mais adequado para os seguintes produtos: biscoito amanteigado; sucos de frutas naturais em pacote tetrapack; refrigerante tipo “tubaína”.
4. Avalie a importância da previsão de vendas em um ambiente instável.
5. Como inibir a subjetividade no processo de previsão de vendas?

Exercício com computador

Com base em uma série de dados de cinco anos de vendas, construa uma previsão para o próximo período. Utilize a equação do tipo análise de mercado:

$$Y = a + bx$$

C

Onde

Y = volume de vendas previsto, market share, ou ganho para um C específico período de tempo

a = vendas estimadas para um período de tempo, quando $x = 0$

b = índice de variação em vendas, para um específico período de tempo

x = período de tempo – anos ou meses – usado como base da previsão

Ano 1 = 1.000 unidades

Ano 2 = 3.000

Ano 3 = 6.000

Ano 4 = 10.000

Ano 5 = 11.000

O total de vendas para cada um dos últimos cinco anos é expresso em unidades.

Bibliografia

O mercado de tênis

“A Nike no mundo”. *Gazeta Mercantil* – caderno Empresas & Carreiras, p. C-6, 7 de dezembro 2000.

“A Nike Air”. *Revista Veja*, 11 de abril 2001, p. 79.

“Reebok Cearense ganha mercado de asiáticos”. *Gazeta Mercantil* – Caderno Empresas & Carreiras, 19 e 20 de janeiro de 2002, p. C-1.

“Olympikus”. Folha Top of Mind. *Revista da Folha*. 22 de outubro de 2001.

CANTINHO EMPRESARIAL

CASE

Tênis – estratégias globais e locais

Esse setor de calçados é um *case* de marketing, que reúne ainda um somatório de boa aplicação de tecnologia e processos de fabricação. E cada marca é fruto de um processo estratégico distinto. Senão, vejamos:

Adidas

“O tênis é um dos raros produtos industriais que precisam ser reinventados sem parar. Isso decorre da acirrada competição entre as dez grandes marcas que dominam o mercado global, um negócio que consome 800 milhões de pares de tênis por ano. Como esse tipo de calçado esportivo já voa alto em termos de tecnologia e conforto, leva vantagem quem inova no *design*. A Adidas, um dos maiores fabricantes de artigos esportivos, fez em 2001 umas apostas ousadas, reunindo duas paixões mundiais – esporte e carros de luxo. A fábrica alemã da Adidas delegou ao estúdio de *design* da Audi, em Simi Valley, na Califórnia, a tarefa de projetar o tênis de basquete Kobe, que leva o nome do jogador Kobe Bryant, craque do Los Angeles Lakers. O desafio dos *designers* não era apenas fazer um calçado bonito, mas criar uma réplica para os pés do Audi TT, um carro esportivo que faz sucesso desde que foi lançado em 1998. O resultado é um tênis com uma aparência insólita, sem emenda, sem costuras, como se de fato se tratasse de uma carroceria de automóvel. A frente lembra bastante a grade do veículo, e o refletor de luz próximo ao calcanhar reproduz a cor âmbar da lanterna do TT. Como o carro, o tênis é um objeto direcional, associado à velocidade e ao conforto. É por isso que os mesmos princípios dinâmicos e proporções de um veículo podem ser aplicados a um calçado.

A associação entre automóveis e velocidade é quase natural. Como os carros, os tênis vendem, sobretudo pela imagem de esportividade que os envolve, mantendo uma relação de plágio consentido. Os tênis são geralmente projetados em computador, mas na pesquisa do formato do Kobe foram gastos US\$12 milhões.

Na sala de *designers* da Nike há murais com fotos de carros, móveis eletrônicos que servem de inspiração. O tênis Shox da Nike, tem linhas e cores sugeridas pelo pôster de um Porsche prateado com estofamento vermelho. A brasileira Olympikus colocou no mercado o Gravitor, comprando a tecnologia usada na sola do produto com uma suspensão inteligente de um automóvel. A Converse, fabricante do All Star, anunciou em 2000 que os seus tênis eram como limusines para os pés. A Fila encomendou um modelo ao estúdio Pininfarina, o mesmo que projeta as Ferrari.”

Nike

Qual o negócio da Nike? Se você respondeu tênis, enganou-se... O negócio da Nike, atualmente, se resume em uma

palavra: esporte. E para oferecer os melhores produtos esportivos aos seus exigentes consumidores, a Nike tem utilizado o que há de mais avançado em tecnologia, bem como os *designs* mais arrojados.

“A empresa Nike levou 16 anos para fazer o tênis Shox. Inspirado no falecido artista de cinema James Dean, lindo e jovem em seu Porsche prata conversível. Mas o projeto começou muito antes”.

Em 1984, os pesquisadores da empresa inspiraram-se em uma pista de cooper montada na Universidade Harvard, nos Estados Unidos. Thomas McMahon, professor de biologia e mecânica aplicada, havia colocado, em 1977, molas sob o piso da pista. Percebeu que, com o impulso, o tempo dos corredores melhorava em média 3%, ao mesmo tempo que diminuía a ocorrência de lesões. O próprio professor passou um período sabático de quatro meses para ajudar os pesquisadores da Nike a desenvolver o primeiro protótipo do tênis com molas de aço. Para a Nike o solado do tênis passou a um solado de fibra de carbono, acompanhando o desenho de ondas. Em 1986 lançou um suporte vazado. No ano seguinte algo parecido com um trampolim. Apesar de inspirado na Fórmula 1, tinha o inconveniente de não suportar o peso do atleta e se quebrar. Foi por esta época, 1987, que a empresa decidiu centrar suas forças no que se tornaria um grande sucesso: a linha Nike Air.

Foi somente quando tinham posto em prática tudo que era possível sobre a tecnologia Air que os pesquisadores abriram um lugar de honra novamente para o Shox em suas pranchetas.

O corpo do calçado ganha entrelaçados de materiais novos, zíperes, estampados modernos. Tênis parecidos com sandálias. Ou modelos 3 em 1: tênis aparentemente convencionais vão perdendo partes, até transformarem-se em chinelo. Já podem ser comprados modelitos personalizados, em relação à cor, várias partes do modelo Presto, pela Internet.

A Nike no mundo

No ano fiscal de 2000 a Nike investiu US\$96,6 milhões no desenvolvimento de produtos – incluindo *design*. Apesar do que se pensa, a parcela do faturamento total da Nike representada por calçados é de 61,8%. O restante do faturamento divide-se em vestuário (30%), equipamentos (3,7%) e outros (4,5%). Ou seja, a Nike preocupa-se em oferecer ao seu consumidor – esportista – tudo que ele precisa para a prática do esporte.

Análise comparativamente as estratégias adotadas pelas principais marcas globais de tênis e seu foco de sucesso.

Olympikus

Marca criada em 1974 pelo Grupo Azaléia, foi relançada no mercado em 94 após uma parada de 5 anos, para competir no

mercado global de artigos esportivos. É a marca líder do mercado brasileiro e é ainda a 8ª marca mais vendida no mundo. A Olympikus produz mais de 80 linhas de tênis e 120 de vestuário e equipamentos esportivos para mais de 20 modalidades. Em 2001, foram fabricados em torno de 10 milhões de pares de tênis, o carro-chefe da marca. A linha Olympikus responde por cerca de 45% do faturamento do Grupo Azaléia, empresa líder também no mercado de calçados femininos. A internacionalização da marca teve início em 1996, acompanhando a trajetória de globalização da marca Azaléia, exportada para 67 países com marca própria.

Posicionada na faixa intermediária do mercado, vem desenvolvendo ações que buscam alavancar os negócios da marca também no segmento *premium*. Hoje é a patrocinadora do Comitê Olímpico Brasileiro, Confederação Brasileira de Voleibol, Confederação Brasileira de Atletismo, das principais equipes de atletismo e vôlei do Brasil, do campeão argentino de vôlei e dos principais atletas brasileiros nestas modalidades como o Giba e o Claudinei Quirino. Mais recentemente a Olympikus ainda incorporou o tenista Guga Kuerten à sua equipe de atletas patrocinados. Estes patrocínios buscam não só a visibilidade de marca mas principalmente o desenvolvimento de tecnologia para produtos de ponta e o reconhecimento público desta tecnologia. Todos estes patrocínios garantem que a Olympikus esteja presente em grandes competições ao redor do mundo o ano inteiro, gerando expectativa da chegada de seus produtos por onde passa.

Para fazer chegar esta tecnologia ao consumidor final, a Olympikus lançou em 2001 o sistema antiimpacto Gravitator, desenvolvido em conjunto com engenheiros da NASA e testado em laboratórios de biomecânica ao redor do mundo. Com isso passa a oferecer em seus produtos os mesmos benefícios antes só oferecidos por seus concorrentes internacionais.

Os resultados desta estratégia aparecem tanto no nível de reconhecimento de marca quanto no volume de negócios gerados. Nos últimos 4 anos a marca vem se consolidando como a Top of Mind da categoria segundo o Datafolha e desde 97 lidera com folga o mercado em *market-share* de tênis. Já na linha de vestuário e acessórios, a Olympikus lidera no mercado de meias, bolsas e caps, sempre oferecendo produtos com inovações voltadas aos consumidores com comportamento esportivo. O faturamento com a marca em 2001 foi de R\$300 milhões, um crescimento de 12% em relação ao ano anterior.

Para reforçar sua presença no mercado de artigos esportivos, o Grupo Azaléia licenciou no início de 2002 a marca japonesa Asics, voltada a produtos de alto desempenho esportivo.

Reebok

Os calçados esportivos da marca Reebok feitos na fábrica da Vulcabrás no município de Horizonte no Ceará, a 40 quilômetros de Fortaleza, tornaram-se competitivos o suficiente para concorrer no continente americano e em outras partes do mundo com produtos asiáticos. Países como China, Vietnã e Coreia do Sul pareciam imbatíveis na produção do tênis de alto desempenho. Mas os Reeboks brasileiros, inclusive os da linha DMX, a mais sofisticada da marca, ocuparam parte do espaço dos chineses na Argentina, Uruguai e no México e chegaram até Portugal e Grécia. A Vulcabrás tem aumentado suas exportações, favorecida pelo câmbio, mas também pelo baixo custo da mão-de-obra no país e por várias iniciativas de substituição de importações.

Os principais fabricantes norte-americanos de calçados esportivos de alto desempenho – Nike e Reebok – levaram quase toda sua produção para a Ásia na última década. O Brasil está longe de se tornar uma base de exportação de tênis, das marcas internacionais, mas a Olympikus desmente essa lenda.

A Reebok concentra a produção da tecnologia mais sofisticada em poucas unidades, como os modelos da linha DMX10, a mais sofisticada da Reebok.

Os donos do mercado

No mercado norte-americano as vendas de tênis estão divididas entre as três principais marcas: Nike – 42,6%; a Reebok – 11,9%; a Adidas – 11,3% e outras 34,2%.

Questões

1. Compare as estratégias de lançamento das quatro marcas: Nike, Adidas, Reebok e Olympikus e que modelos de previsão de vendas deveriam adotar.
2. De que maneira a Olympikus deveria conduzir sua ação estratégica para ser a marca preferida no Brasil e nos principais países do mundo.
3. Qual é o segredo da marca Nike?
4. Qual deveria ser o esforço mercadológico da Adidas no Brasil?
5. Foi uma estratégia interessante para a Olympikus lançar a marca Asics no Brasil?

Fontes:

Revista *Veja*, 11 de abril 2001, p. 79

Gazeta Mercantil – caderno Empresas & Carreiras, p. C-6, 7 de dezembro 2000.



Segmentação de mercado

“O MERCADO É COMO UMA LINDA MULHER, O DIFÍCIL NÃO É CONQUISTAR É CONSEGUIR MANTER...”

MARIA HELENA MATARAZZO

Introdução

É importante compreender o comportamento de compra do consumidor para poder identificar e agrupar compradores com perfis semelhantes e, dessa maneira, realizar uma segmentação de mercado.

O processo de segmentação de mercado possibilita formulações estratégicas e táticas, visando atender de forma mais ampla e dirigida as expectativas, necessidades e desejos de consumo de cada segmento de mercado.

Segundo pesquisas da AC Nielsen, o consumidor brasileiro e latino-americano está mais exigente na relação custo-benefício nas compras em supermercados, mostra-se menos fiel às marcas e está bastante suscetível às compras por impulso, revelava a pesquisa “O que pensa o consumidor?”, realizada em 2001 com 7.699 entrevistados em cinco países. (Jornal *O Estado de S. Paulo*, 23 de março de 2001, Caderno B, p. 8).

A pesquisa revelou que o preço ainda é importante, mas o consumidor está mais preocupado com a relação custo-benefício. Quando ele não tem essa percepção, sua tendência é buscar a marca mais barata. É nesse sentido que as marcas próprias dos varejistas assumem papel importante porque oferecem preços mais atrativos. Marcas líderes perderam 63% de participação em volume. A

pesquisa revelou que no Brasil 76% das pessoas compram marcas próprias do varejista por serem mais baratas, 49% pela qualidade e 34% pela confiança no supermercado.

Na América Latina – Argentina, Chile, Colômbia e México – 71% compram marcas próprias do varejo por serem mais baratas e 57% por confiar na qualidade. Quando vão ao supermercado, 41% dos consumidores brasileiros são influenciados pelos melhores preços em sua decisão de compra, 29% pela propaganda, 23% por folhetos e apenas 2% pela marca do produto.

Segundo a AC Nielsen, o brasileiro é um dos consumidores mais suscetíveis à compra por impulso. Ao entrarem num supermercado, 53% não levam lista de compras, e, na Colômbia, o percentual é ainda maior: 67% compram por impulso.

E qual é o significado dessa pesquisa para o estudo de segmentação de mercado?

Ela é importante, pois revela que a segmentação de mercado com base em preço é marcante, enquanto a marca tende a ter influência menor para efeito de formação de agrupamentos de consumidores. Mas, apesar disso, há outro dado de interesse revelado pela pesquisa: a maioria dos consumidores brasileiros e latino-americanos escolhe o supermercado mais pela proximidade de sua residência do que pelos preços baixos, tanto para as compras de maior gasto como para as mais freqüentes.

Definição de mercado

Como as empresas, de maneira geral, raramente conseguem vender para todo mercado, a tendência é elas atuarem direcionando seus esforços para apenas uma parte desse mercado. Para cada mercado-alvo escolhido a empresa desenvolve uma oferta.

O mercado é constituído de um grupo de potenciais compradores de um produto ou serviço. A oferta é posicionada na mente dos compradores-alvo como possuidora de algum tipo de benefício fundamental, cita Philip Kotler.

“No passado o mercado era constituído de um espaço físico no qual os compradores e vendedores se reuniam para trocar mercadorias por dinheiro. Atualmente, os economistas descrevem um mercado como conjunto de compradores e vendedores que negociam determinado produto ou classe de produto, em qualquer lugar, na Internet, por telefone, por computador, pela televisão interativa...”

Quem é o mercado?

Os consumidores agrupados em conformidade com características comuns de consumo se constituem em mercado para um ou mais produtos ou serviços.

Limites de um mercado

Hoje, um mercado não possui limites geográficos, qualquer pessoa pode comprar de tudo pela Internet, ou seja, pelo computador se acessam oportunidades de compra do mundo inteiro. Os mercados ocupam grande espaço nas economias modernas. “Os consumidores vendem sua capacidade de trabalho e recebem dinheiro, com o qual compram bens e serviços” (Philip Kotler).

O que é segmentação de mercado?

Na onda da produção em massa veio a atual onda da desmassificação que traz a necessidade de identificar pequenos segmentos homogêneos de mercado.

Identificados os agrupamentos homogêneos de consumidores, dito segmentos de mercado, os produtos e serviços podem ser adaptados para atender expectativas, necessidades, gostos e desejos específicos de cada segmento. Como os gostos e preferências dos consumidores que formam determinado mercado são individualizados, é importante a identificação do padrão de compra de cada segmento de mercado. Portanto, para segmentar, ou seja, dividir um mercado maior em partes menores, é preciso conhecer as necessidades dos consumidores-alvo, bem como suas atitudes e comportamentos mais frequentes na decisão de compra. É preciso ainda identificar e medir um segmento de mercado através de dados demográficos, sociais e culturais e identificar o potencial desse segmento de mercado.

Em resumo, a segmentação de mercado é a ação de identificar e classificar grupos distintos de compradores que apresentem comportamentos de compra relativamente homogêneos.

Para as empresas, de modo geral, a segmentação de mercado tem grande importância porque representa investimentos. Os recursos alocados para cada segmento de mercado significam, por exemplo, melhor uso dos orçamentos publicitários e outros gastos dirigidos ao segmento de mercado – é menos dispendioso concentrar o esforço de mídia de uma campanha publicitária para um segmento menor do que para atingir a toda população. E o retorno financeiro também é maior, já que a mensagem está dirigida especialmente a um segmento menor.

Benefícios da segmentação de mercado

A técnica de segmentação de mercado permite alocar recursos estratégicos de marketing para cada segmento e, dessa maneira, racionalizar custos e facilitar o acompanhamento dos resultados obtidos entre outros benefícios.

Segmentação por tipo de consumo

Os consumidores devem ser agrupados por suas características individuais e ainda por seu tipo de consumo similar. Ou seja, os compradores de creme dental são considerados, para efeito de agrupamento, por sua individualidade, como sexo, renda, ocupação e escolaridade, entre outros aspectos, mas sobretudo pelo tipo de consumo. Por exemplo, o creme dental para ser consumido em casa pode ter uma bisnaga maior do que a consumida fora do lar. Quando as pessoas levam creme dental na bolsa ou pasta para escovar os dentes no ambiente de trabalho, ou em viagem, provavelmente desejam carregar uma bisnaga menor do que a usada habitualmente em casa. Dessa maneira, o formato, e mesmo o tipo de composição do produto pode variar em função do tipo de consumo.

As bases de segmentação de mercados tradicionais

A escolha da base de segmentação de mercado é o fator mais crucial de um estudo de mercado internacional.

A Marlboro, por exemplo, para introduzir uma nova marca de cigarros, realizou um estudo de segmentação de mercado baseado na população. Já a Toyota, para a marca Lexus – automóvel de luxo –, realizou um estudo de segmentação de mercado baseado na renda familiar.

Uma segmentação de mercado pode ser realizada individualmente em cada país ou em cada região de um país. Mas pode também ser realizada considerando o globo como um mercado único, a ser fragmentado em diversos segmentos. Em quaisquer dos casos a segmentação pode ser realizada de acordo com as seguintes categorias:

Demografia

Os estudos da segmentação com base na demografia incluem variáveis das características da população, tais como: idade, sexo, renda, educação e ocupação. Um desdobramento dessas variáveis pode incluir o papel da mulher na sociedade de consumo e padrões de renda e estilo de vida. Sony, Reebok, Nike, Swatch e Benetton são alguns exemplos de empresas que trabalham com critérios baseados nas necessidades de consumidores *teenagers* globais.

Geografia

A segmentação com base geográfica pode levar em conta, entre outras, as seguintes variáveis globais: estágio de desenvolvimento do país, cidade, tamanho da cidade e densidade populacional, clima, altitude e, às vezes, até os critérios de zoneamento residencial e código de endereçamento postal. Um agrupamento de países que possui critérios semelhantes é o de bloco de países como o Mercosul, Nafta, União Européia ou Ásia-Pacífico. No entanto, o valor de tais segmentos pode variar dependendo das necessidades. Esses agrupamentos são viáveis para desenvolver políticas de mercado, mas não para as estratégias de marketing para produtos e serviços, dada as enormes variações, entre outros fatores.

Cultura

A cultura cobre uma enorme variedade de fatores como religião, educação e língua que são facilmente mensuráveis, mas existem outras preferências da sociedade de mais difícil agrupamento. Por exemplo, fatores de sexo como masculinidade e feminilidade têm influência distinta em diferentes países. Por exemplo, Áustria, Alemanha, Suíça, Itália, Grã-Bretanha e Irlanda formam um *cluster* – agrupamento – que é médio-alto no individualismo das pessoas e é alto na masculinidade. Essas características culturais significam que a preferência para “alta performance” de produtos e um “comprador bem-sucedido” podem ser temas a serem explorados pela publicidade.

Ambiente

Uma segmentação de mercado global é complicada quando se consideram os diferentes ambientes políticos, legais e de negócios em cada país. Os indicadores econômicos são utilizados para agrupamento de países com condições semelhantes, e entre outras podem ser consideradas as variáveis como produto interno bruto – PIB –, taxa de inflação etc.

Análise da concorrência

Como a segmentação de mercado faz parte de uma estratégia competitiva é de vital importância realizar uma análise da concorrência com a finalidade de identificar onde é possível incrementar a participação de mercado, reduzir custos, melhorar o desempenho de estoques de cada linha de produtos, objetivando ampliar vantagens em cada segmento.

Análise de estoques

A observação do volume de estoques disponíveis é forte indicador da gestão dos negócios de uma empresa. Quando os volumes são elevados é sinal de que alguns segmentos de mercado não estão respondendo aos esforços de marketing e de vendas. A prática de níveis de estoques varia de empresa para empresa, mas é importante lembrar que é possível fazer um bom *benchmarking* desde que o cálculo do valor dos estoques esteja compatível com o volume de vendas. As vendas e o volume de estoques de produtos destinados a cada segmento de mercado devem estar em conformidade com os resultados esperados.

Análise de fornecedores

É importante verificar de que maneira a cadeia de processos de manufatura está sendo suportada por fornecedores parceiros da empresa. Para cada segmento de mercado devem ser estabelecidas metas de vendas de produtos e de serviços, e para poder realizar um volume adequado de vendas é preciso que os respectivos potenciais de mercado sejam alcançados. Para tanto, o fornecimento deve ser contínuo para que as vendas não sejam perdidas.

Capacidade produtiva

A capacidade produtiva da empresa deve estar adequada ao potencial de mercado de cada segmento de mercado.

Caso haja um *gap* no atendimento ao mercado, a concorrência poderá ser beneficiada. Portanto, a capacidade de produção deve atender à demanda de cada segmento.

Estrutura da informação

Para otimizar o desempenho de produção e controle de estoques, a empresa moderna precisa investir em informação para acompanhar a demanda de cada segmento de mercado. Isso implica dimensionar o potencial de cada segmento de mercado, realizar previsões de vendas e controlar o volume de vendas.

Análise do consumidor

Um dos mais importantes estágios do ciclo de um negócio é a análise do consumidor. É fundamental a empresa verificar o tamanho do mercado de cada um dos seus principais segmentos de negócios. O primeiro passo é entrevistar os vendedores da empresa, os distribuidores e os próprios consumidores e ouvir o que eles têm a dizer. Esse tipo de pesquisa revela-se instrumento importante para incrementar vendas de produtos em cada segmento de mercado.

Passos para a segmentação de mercado

A segmentação de mercado pode ser realizada através de três passos.

Primeiro – a segmentação por mercado-alvo. Consiste na divisão do mercado em agrupamentos distintos de compradores, tendo como foco os consumidores-alvo do produto. Esses agrupamentos constituem os segmentos-alvo de mercado.

Segundo – a seleção do mercado-alvo. É importante medir a atratividade de cada segmento para selecionar um ou mais segmentos, nos quais a empresa deverá concentrar seu esforço de marketing.

Para escolher o segmento em que vai concentrar o seu esforço de marketing, a empresa deve considerar o tamanho e as características de crescimento desse segmento, além da atratividade e a compatibilidade com os recursos e objetivos da empresa.

Para cada segmento de mercado escolhido é possível definir um modelo de atuação mercadológica.

Quando se ignora a diferença entre os vários segmentos, pratica-se um *marketing indiferenciado*. O *marketing diferenciado* ocorre quando se criam diferentes ofertas de marketing para cada segmento de mercado. E *marketing concentrado* quando se alocam todos os recursos mercadológicos para um único ou a um pequeno número de segmentos de mercado.

Terceiro – posicionamento de produto. É o estabelecimento da posição competitiva para o produto, visando criar diferenciais competitivos na mente do consumidor. Portanto, posicionar significa criar uma posição única para o produto, afastando-o dos concorrentes. Dessa maneira, para cada segmento de mercado se objetiva posicionar o produto para que ele desfrute de condição privilegiada na mente do consumidor.

Os procedimentos para a segmentação de mercado envolvem as seguintes etapas:

1ª etapa – levantamento, análise e classificação do perfil de cada segmento de mercado. Nessa etapa é importante levantar informações sobre motivos, atitudes e comportamento de cada agrupamento visível de consumidores. Por meio de análise fatorial identificam-se as variáveis altamente correlacionáveis de cada segmento.

2ª etapa – análise dos agrupamentos de consumidores para identificar segmentos homogêneos de consumo. Com base em análise de cada agrupamento (*cluster*) é possível identificar o perfil de cada agrupamento em termos demográficos, geográficos, psicográficos e padrões de consumo.

Para produtos de consumo, a segmentação de mercado deve levar em consideração os seguintes tipos de agrupamento de compradores:

- Geográfica. As variáveis consideradas para o agrupamento de pessoas com potencial de compra são as seguintes: região, município – população rural e população urbana, densidade –, concentração de pessoas, clima.
- Demográfica. As variáveis consideradas são idade, tamanho da família, ciclo de vida da família, sexo, renda, ocupação econômica, formação educacional, religião, etnia, geração, nacionalidade, classe social.
- Psicográfica. As variáveis consideradas são estilo de vida e personalidade.
- Comportamental. As variáveis a serem observadas são ocasião de uso do produto, benefícios buscados no produto, status do usuário do produto, status de lealdade, índice de utilização, estágio de prontidão, estágio de aptidão de compra e atitude em relação ao produto.

Para produtos e serviços industriais do mercado denominado de negócios, as principais variáveis de segmentação de mercado são:

- Demográficas. Considerando-se o setor de atividades industriais, o tamanho da empresa e localização.
- Operacionais. As variáveis consideradas são tecnologia utilizada, status do comprador ou usuário e capacidade de compra ou de uso do produto.
- Compra. As variáveis consideradas são organização da função de compra na empresa, estrutura de poder na empresa, natureza dos relacionamentos existentes, política geral de compras e critérios de compras.
- Situacionais. As variáveis a serem consideradas são, entre outras, urgência para o uso do produto, aplicação do produto e tamanho do pedido.
- Características pessoais do comprador. Considera-se entre outros os seguintes aspectos: similaridade entre comprador e vendedor, atitudes em relação ao risco e a lealdade do comprador.

Essas variáveis utilizadas para a segmentação de mercado de bens de consumo e de bens industriais devem, para ser eficazes, levar em conta mensurabilidade do segmento, acessibilidade ao segmento, substanciabilidade do segmento, diferenciabilidade, entre outros critérios.

Critérios para segmentação de mercado

Para poder conduzir uma adequada segmentação de mercado é importante seguir algumas regras básicas, definidas pelos autores como critérios. Dentre os critérios estratégicos mais utilizados para a segmentação de mercado, destacam-se:

Estratégia de nichos de mercado

Para Michael Porter, uma vantagem competitiva importante é a empresa buscar concentrar sua atuação em nichos de mercado distintos da concorrência. As empresas que concentram sua atuação em nichos de mercado procuram atuar em áreas limitadas em termos geográficos ou de negócios, ou seja, atuar local, nacional ou internacionalmente, porém, com capacidades específicas de negócio. As estratégias de nicho de mercado são em geral construídas com base em habilidades e conhecimentos especiais que apenas a empresa possui, o que possibilita amplas margens de preços e de lucro. A vantagem de atuar em nichos de mercado é, inicialmente, a redução do poder de barganha dos clientes, uma vez que a concorrência é menos influente nesses segmentos. E, em segundo lugar, quando a empresa foca seus esforços de marketing mais compactamente nesses nichos de mercado, podendo dessa maneira melhor atender às necessidades e expectativas dos clientes desses segmentos.

Database Marketing

Esta técnica permite identificar e selecionar nichos de mercado e obter dessa forma uma lucratividade mais ampla. A tecnologia da informática está equipada para administrar uma enorme quantidade de dados que permite interação mais individualizada com cada cliente.

“Um diálogo verdadeiro pode ser mantido com clientes ao descobrir interações contínuas, identificando mudanças no comportamento de compra, no perfil de investimento e na propensão à inadimplência, permitindo às empresas antecipar riscos e visualizar oportunidades futuras,” diz Miriam Bretzke. O desenvolvimento de novos produtos é facilitado ao se conhecer o perfil da base de clientes atuais e futuros e sua disposição a mudanças que permitam a adoção de um produto novo.

Uma das vantagens da aplicação de *database marketing* é permitir a identificação de segmentos de mercado e possibilitar ainda a redução do poder de barganha do cliente, pelo fato de se criar valor extra ao produto ou serviço, complementa a professora Miriam. A posição competitiva de uma empresa se amplia na medida em que:

- Ocorre uma redução de custos para o cliente. Com as novas tecnologias da informação é possível reduzir o custo de certas operações ao longo da cadeia de valores e repassá-lo ao cliente.
- Surge melhoria na oferta de um leque mais amplo de conveniências aos clientes. Exemplo disso é a possibilidade de um banco se tornar fortemente virtual, reduzindo seus custos operacionais, repassando isso ao cliente por meio da redução de tarifas bancárias. Os meios remotos reduzem custos, possibilitando ofertas mais variadas de serviços a custos sensivelmente mais baixos.

“A tarefa do marketing é converter necessidades da sociedade em oportunidades de lucro.”

PHILIP KOTLER
citando autor anônimo.

- Possibilita a oferta de serviços personalizados. Conhecendo-se os hábitos de consumo e comportamento de compra dos clientes, pode-se oferecer serviços para atender a cada cliente individualmente.

É importante segmentar o mercado para atender a necessidades específicas de cada mercado.

A segmentação de mercado e a Internet

Pela Internet é possível oferecer e vender produtos do mundo inteiro. Dessa maneira, o critério para agrupamento de consumidores deve obedecer a uma nova metodologia.

O internauta é um cidadão global, sendo identificado não pela sua origem em termos de idioma ou nacionalidade, mas pelo seu endereço postal.

O sexo e a idade podem ser anotados e cadastrados, mas dificilmente podem ser comprovados. Dessa maneira, os critérios a serem adotados para agrupar consumidores da Internet devem obedecer a uma nova lógica.

Segmentação multidimensional

É a segmentação que leva em conta diversas dimensões do mercado de consumo. Ou seja, um consumidor pode pertencer a mais de um segmento de mercado. Por meio de cruzamentos de diversos agrupamentos é possível determinar um segmento central que reúna as características de diversos segmentos. Um consumidor faz parte de um segmento de acordo com a sua ocupação, em outro ele é relacionado como pai de cada um de seus filhos, em outro ainda como esposo, em outro como sócio de clube ou de academia de ginástica. Assim, embora ele seja único, ele está relacionado em diversos e distintos segmentos de mercado. Por meio de uma segmentação em múltiplos segmentos é possível identificar o consumidor em sua completa individualidade.

No exemplo do café, um mesmo consumidor pode ser encontrado como pertencente a segmentos de mercados distintos. E por meio de um modelo de segmentação, que utiliza recursos estatísticos, é possível identificar diversos *clusters*, ou seja, diversos agrupamentos de consumidores, até se chegar a um segmento central que reúna as características comuns de todos os segmentos.

Cantinho de informações relevantes

Com base nos resultados do Censo Demográfico de 2000, diversas informações podem ser de utilidade para a segmentação do mercado brasileiro. Dentre outras, destacam-se as seguintes:

A mulher brasileira

O novo perfil da mulher brasileira, segundo o IBGE, maioria na população com 86,2 milhões, elas fortaleceram na última década sua participação no mercado de trabalho e aumentaram a responsabilidade pelo comando das famílias.

Os dados do censo revelam ainda outros fatos de interesse para estudos de segmentação de mercado:

1. Aumentou significativamente o número de mulheres, cerca de 90 mil moças entre 15 e 19 anos, que comandam suas famílias, cerca de 27%. Em 1991, eram 44 mil jovens entre 15 e 19 anos mães solteiras. Aumentou, portanto, a proporção de crianças de zero a seis anos que moram em domicílios em que as mulheres são a principal referência. São mulheres que criam

os seus filhos sem qualquer colaboração paterna. E o perfil da mulher brasileira mudou significativamente nos últimos dez anos. Na década, cresceu o número de mulheres chefes de família responsáveis pelo sustento da casa. Elas estão mais alfabetizadas e ganham melhores salários. Continuam sendo a maioria da população brasileira e tem uma vida média mais longa que os homens. A conquista de novos espaços no mercado de trabalho, maior longevidade da mulher, aliada ao crescimento do número de casamentos desfeitos e da queda da taxa de fecundidade, fizeram com que entre 1991 e 2000 o número de lares chefiados por mulheres tivesse um crescimento relativo de 37,6% – o percentual de mulheres chefes de família passou de 18,1% para 24,9%. Um terço disso é de mulheres com mais de 60 anos, a maioria viúvas, enquanto dos 328 mil jovens do país é de 27%.

Perfil da mulher – Crescimento relativo (em %)

	1991	2000	Varição
Domicílios sob responsabilidade da mulher	18,1	24,9	37,6
Mulheres alfabetizadas responsáveis pelos domicílios	68,7	79,5	15,7
Média de anos de estudos da mulher chefe de família	4,4	5,6	27,3
Mulheres chefes de família com até 3 anos de estudo	49,6	37,7	-24,0
Mulheres chefes de família com 15 anos ou mais de estudo	5,5	7,0	27,3
Rendimento nominal médio das mulheres chefes de família	R\$365,00	R\$591,00	61,9
Crianças de 0 a 6 anos em domicílios sob responsabilidade da mulher	10,5	0,5	69,5
Crianças de 0 a 6 anos em domicílios sob responsabilidade da mulher com rendimento de até 2 salários mínimos	71,3	58,8	-20,3

Fonte: IBGE Censo Demográfico 1991 e 2000. O valor do rendimento médio foi deflacionado pelo INPC com base em julho de 2000. *Gazeta Mercantil*, 9 e 10 março, p. A-14.

“O quadro divulgado pelo IBGE mostra que o aumento de lares chefiados pelo sexo feminino é fenômeno tipicamente urbano: 91,4% deles estão nas cidades e 8,6% nas zonas rurais. Porto Alegre é a cidade onde há o maior número de lares sob comando das mulheres no país, com 38,2%, possivelmente em função da expectativa de vida feminina no Rio Grande do Sul, uma das mais altas do Brasil, em torno de 74 anos.”

A maior esperança de vida feminina é outro componente, já que 53,3% dos domicílios são de mulheres com mais de 60 anos. No Sul e no Sudeste estão as maiores proporções de domicílios com apenas uma moradora. Outra constatação é que apesar de ter caído o analfabetismo entre as mulheres – de 31,3%, em 1991, para 20,5%, em 2000 – cerca de 2,3 milhões de mulheres continuam analfabetas no país, metade delas vivendo no Nordeste. Um outro dado, importante, é que embora venha diminuindo o grande fosso salarial entre homens e mulheres, em 2000 a mulher recebia 71,5% do salário do homem chefe de família, ante 63,1% de 1991.

Outro fato importante é que vem crescendo o número de anos de estudo da mulher chefe de família: 4,4 para 5,6 anos.

Produtos e serviços: surge a oportunidade para brinquedos de gosto feminino para as crianças, além de roupas e utensílios para o lar, com base em preferências da mulher. Roupas femininas para mulher que trabalha fora do lar.

2. Cada vez mais há mulheres vivendo sozinhas. As divorciadas e viúvas estão fazendo crescer as estatísticas de mulheres que moram sozinhas. Essa informação revela que, enquanto 18%

das mulheres responsáveis por domicílios vivem sozinhas, o índice entre os homens é de 6,2%. Esse dado está ligado à esperança de vida e também ao fato de os homens terem mais dificuldades de desenvolver tarefas domésticas sozinhos. Há quase 1,9 milhão de mulheres vivendo sozinhas no país.

Produtos e serviços: produtos de higiene e limpeza que facilitem a vida doméstica, bem como alimentos prontos ou semiprontos e serviços para o lar. Acrescente-se ainda a necessidade de equipamentos e utensílios para a casa, tais como eletrodomésticos, móveis, som, televisão, vídeo, DVD, entre outros, ganham destaque para preencher o vazio decorrente da ausência de cônjuge.

3. No Nordeste prevalece o matriarcado. Estão no Nordeste os estados com mais crianças vivendo sob responsabilidade feminina e com até dois salários mínimos de renda. No Maranhão, 78% das crianças estão nessa situação. A precariedade chega a 77% no Piauí e 69% no Ceará e na Paraíba.

4. O jovem brasileiro.

5. O “jovem da 3ª idade”.

6. Rendimento real cai.

A queda dos rendimentos das pessoas ocupadas no Brasil na comparação de 2001 com 2000, foi de 8,9%, a maior no Plano Real, levando-se em conta os finais de ano – ponta a ponta, na linguagem técnica. Para os trabalhadores com carteira assinada, a queda foi de 13%. Essas informações, publicadas pela *Folha de S. Paulo*, no caderno Folha Dinheiro 2, sábado 9 de março de 2002, p. B1, revelam mais do que o fato em si, a importância de considerar separadamente os segmentos de mercado de pessoas ocupadas: com e sem carteira assinada.

Sumário

A segmentação de mercado é um exercício mercadológico que se utiliza, entre outros, recursos estatísticos para agrupar os diversos elementos, ou seja, um agrupamento de consumidores pode ser realizado levando-se em conta diversas variáveis. A técnica estatística de agrupamento de pessoas denominada de *Cluster Análises* é a mais empregada para reunir diversos agrupamentos e formatar o núcleo central, que possui características comuns a todos os segmentos.

Questões para revisão

1. Qual é o significado da segmentação de mercado?
2. Quais são os principais benefícios da segmentação de mercado?
3. Dentre as bases mais usuais de segmentação de mercado, quais são mais adequadas para produtos como cigarros, bebidas, automóvel Lexus e tênis?
4. O que é uma estratégia de nicho de mercado?
5. Qual é a influência da Internet na estratégia de segmentação de mercado?

Questões para discussão

1. Discuta o conceito de segmentação com base em estilo de vida.
2. Compare os critérios de segmentação de mercado e estabeleça uma ordem de importância, considerando bens especiais como jóias, roupas de grifes internacionais e automóvel esporte de luxo.
3. Discuta os conceitos de marketing diferenciado *versus* marketing concentrado.
4. Em que situações de segmentação de mercado se aplica o conceito de marketing indiferenciado.
5. Discuta segmentação de mercado e *database marketing*.

Bibliografia

Artigos

- Advances in market segmentation. Marketing Research. Chicago; primavera de 2001. William D. Neal; John Wurst, p. 14-18.
- Brand companies pioneer segmentation. Lodging Hospitality. Cleveland; abril de 2001. Watkins, p. 25.
- Is something rotten in segmentation? Marketing Research. Chicago; primavera de 2001. Lawrence D. Gibson, p. 20-25.
- Managing operating exposure: A case study of the automobile industry. Multinational Business Review. Detroit; primavera de 2001. Yong-Cheol Kim; Robert McElreath, p. 21-26.
- Psychographic target marketing: (Buying) actions speak louder than words. Advisor Today. Washington; novembro de 2000. Edward Staples, p. 86-96.
- Market segmentation: An easy way to start. Bank Marketing; Washington; junho de 2001. L. Biff Motley, p. 50.
- Segmenting global markets: look before you leap. Marketing Research. Chicago, primavera de 2001. V. Kumar; Anish Nagpal, p. 8-13.
- The profit is in the details. The Journal of Business Strategy. Boston; maio/junho de 2001. Robert Burrows, p. 34-38.

Livros

- COBRA, Marcos. *Marketing básico*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- _____. *Estratégias de marketing de serviços*. 2. ed. São Paulo: Cobra Editora & Marketing, 2001.
- COBRA, Marcos. *Sexo & Marketing*. São Paulo: 2002.
- KOTABE, Masaaki, CZINKOTA, Michael R.; MERCER, David. *Marketing Management*. Cambridge, Massachusetts: Blackwell Business, 1997.
- KOTLER, Philip. *Administração de marketing*. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2001.
- MC CARTHY, E. Jerome. *Basic Marketing*. 5. ed. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, 1975.
- RICHERS, Raimar. *O que é marketing*. São Paulo: Brasiliense, 1992.
- _____. *Surfando nas ondas do mercado*. São Paulo: Raimar Richers, 1999.
- _____. *Marketing à brasileira*. São Paulo: Negócio, 2001.

CANTINHO EMPRESARIAL

CASE

A segmentação de mercado e o consumo de café

A segmentação de mercado para o produto café precisa ser conduzida cuidadosamente, pois o consumidor consome café em diferentes momentos e por diversos motivos.

E o consumo de café independe de renda ou ocupação da pessoa, mas sim em função do momento propício.

O consumidor de café – um exemplo interessante

O café é um dos melhores exemplos de produto de consumo global, cujo mercado pode ser segmentado globalmente. O consumo de café reúne uma série de fatores sociais e comportamentais que variam de país para país. Mas em quase todos os países, o café é consumido sob forte impacto social, pois guarda um simbolismo social e ao mesmo tempo cultural e místico.

No Brasil, por exemplo, as pessoas expressam sua amizade e carinho convidando as outras para tomarem café, ou convidando-as à sua casa para servirem café: “Veja acabei de passar um cafezinho quentinho...”

Mas nem por toda essa afetividade o brasileiro é o maior consumidor de café do mundo.

A Finlândia, por exemplo, é o principal mercado consumidor *per capita* de café, com 10,10 kg/ano; vindo a seguir a Suécia, com 8,50 kg/ano; a Alemanha, com 7,42kg/ano; a Itália, com 5,10; o Brasil, com 4,31 kg/ano – conforme dados da ABIC, 1997.

Sendo que os Estados Unidos, embora sejam apenas o sexto maior consumidor *per capita* com 4,00 kg/ano, são um dos maiores mercados consumidores do mundo, comprando anualmente cerca de US\$18 bilhões de dólares de café. Conforme pesquisa recente, cerca de 177 milhões de norte-americanos se revelaram tomadores de café, sendo que 113 milhões declararam em 1999 que tomam café diariamente.

NCA Findings Show That Coffee Consumption is on the Rise. *Nation's Restaurant News*, 26 de julho de 1999, p. 32.

O consumidor brasileiro, por seu turno, compra café torrado e/ou moído, correspondendo esse tipo de café a 95% do consumo total, e o café solúvel representa um pouco mais de 4% do total.

Nos Estados Unidos 50% das vendas nos supermercados são de café gourmet.

O consumidor de bebidas em geral

É importante situar o consumo de café entre outras bebidas. Por exemplo:

Refrigerantes

Cerca de 90% dos consumidores americanos tomam refrigerantes – os Estados Unidos são os maiores consumidores do mundo de refrigerantes, vindo a seguir, na ordem, México e Brasil.

Demais bebidas

Nos Estados Unidos, prossegue a pesquisa de hábito de consumo [Drink plenty of fluids – American Demographics; Ithaca; agosto de 2000; John Feto, p. 8-9] –, mais da metade da população (75%) bebe leite e os sucos são tomados por 71%. A água encanada ou mineral, por 67%, e café ou chá gelado, por 57%.

Já em outra pesquisa, “O que as pessoas têm em mente quando sentem necessidade de beber”, os valores encontrados diferem do hábito geral de consumo, senão vejamos.

A maioria das pessoas nos Estados Unidos, revelou a pesquisa, diz “que a bebida escolhida faz parte da sua rotina”. Assim, 79% das pessoas tomam café, chá quente 47%, leite 45 %, água 37% e suco 35%. Segundo ainda a pesquisa, a rotina cria o hábito de consumo da bebida.

Tabela comparativa entre Brasil e Estados Unidos

“O que as pessoas têm em mente quando sentem necessidade de beber” – os valores encontrados diferem do hábito geral de consumo.

O que as pessoas têm em mente quando sentem necessidade de beber	Estados Unidos	Brasil
Refrigerantes	90%	86%
Água	37%	83%
Suco de frutas	35%	77%
Café	79%	41%
Leite	45%	39%
Chá	47%	22%
logurte		12%
Vitamina		11%
Achocolatado		9%

Em geral, a taxa de consumo de muitas bebidas decresce com a idade. Por conseguinte, cada geração bebe mais leite, sucos, frutas e frozen bebidas do que as gerações anteriores. Contudo, em relação ao café ou chá quente, as pessoas com 50 anos ou mais chegam a beber duas vezes ou mais do que os jovens de 18 a 24 anos – 84% contra 38%.

A pesquisa também revelou uma intrigante relação entre quanto de bebida as pessoas ingerem e quão educadas elas são.

As mesmas conclusões foram obtidas para o consumo de café ou chá gelado e álcool.

Quando o hábito de beber é social, o álcool aparece como a bebida escolhida. 45% dos respondentes da pesquisa norte-americana revelaram que a razão principal para tomar bebidas alcoólicas é que facilita o entrosamento social.

Porém, para 61% das pessoas que tomam bebidas esportivas e 45% dos tomadores de sucos de frutas alegam que essa preferência é para “matar a sede”.

Portanto, para bebidas sociais, o álcool é o escolhido para a confraternização.

Chá

As mulheres em geral estão mais preocupadas com alimentos naturais do que os homens para preservar a saúde e a aparência física.

Nos Estados Unidos, 60% dos consumidores de chá são mulheres.

E dentre os traços característicos dessas consumidoras, destacam-se:

- preocupação com a origem e qualidade dos alimentos, sobretudo, dos orgânicos e naturais.
- busca de vida saudável.
- preocupação ambiental.
- interesse por cultura, arte, música e exotismo e desejam ser autênticas e bem dispostas.

Além disso, a maior parte dessas consumidoras de chá está interessada na cultura do chá, ou seja, o que vem por trás do hábito de tomar chá. No Brasil, por exemplo, o hábito do chá está ligado à cultura do gaúcho, sobretudo o da fronteira com os países hispânicos-Argentina, Uruguai e Paraguai. A erva-mate é tomada em chimarrão quente ou frio na cumbuca de tereré.

O hábito de tomar chá está fortemente reforçado com a preocupação da população com problemas estomacais e digestivos.

Café

Um fato importante da vida: há pessoas que tomam café e há pessoas que tomam chá. Mas a distinção entre elas não pára aí. Quando isso chega ao varejo, a idade e o estilo de vida podem desempenhar papel importante em como os consumidores tomam suas decisões de compra.

De acordo com pesquisas nos Estados Unidos e no Brasil, o grande consumidor de café tende a ser mais velho e frequentemente está na faixa de 55-64 anos (The leaf & bean scene. Supermarket Business, Nova York, 15 de junho de 2001. Jeff Cioletti, p. 27).

Dentre os compradores de café em grão no supermercado, revelou a pesquisa, a maioria dos consumidores está na faixa entre 35-54 anos, ambos com e sem filhos. Vivem se ocupando com as coisas do lar.

Na categoria de café solúvel, os consumidores mais expressivos tendem a estar mais dispersos entre 18-34 anos do que entre 35 e 54 anos, ambas as faixas etárias com e sem filhos.

“Um bom café começa com uma boa embalagem.” Por essa razão Starbucks está crescendo, incrementando o conceito de embalagem”, observa, Ed Holloran, diretor de Desenvolvimento de Negócios para Westwood, Mass.

Holloran tem observado uma significativa mudança no mercado de café e parece que há uma migração para marcas gourmet. As marcas de café gourmet estão se direcionando nos Estados Unidos para representar 50% das vendas totais em supermercado e das vendas de café em geral, ele complementa. Gradativamente, o consumidor americano começa a despertar para a qualidade. Ele pode estar tomando menos café, mas está bebendo café de melhor qualidade. “As pessoas estão fazendo um *trading up* na qualidade e pagando mais por isso...”. É como a busca de um vinho fino.

O mercado de mulheres entre 18 e 34 anos identifica a compra do café como muito emocional. Elas tendem a romantizar o grão de café. Portanto, tudo que se coloca no café deve ser muito sedutor para atrair a compradora. Pois, por alguma razão, o fator emocional é muito forte no café.

Há aspectos simbólicos sociais e místicos no hábito de tomar café.

As pessoas, de modo geral, têm dificuldade de expressar seus afetos e o café substitui essas expressões.

“O café é pesadamente tratado como um *commodity* no mundo todo, logo após o petróleo”. Muito da produção de café ainda é de pequenos fazendeiros, sem identificação com a importância do marketing do café...

O café é um produto que tem evoluído em qualidade desde a produção de grãos até o processo de torrefação e preservação por meio de embalagens mais sofisticadas e formas de preparo mais automatizadas e sofisticadas.

“Pois há uma energia mística do café que passa do produtor para o torrefador, para o distribuidor e desse para o consumidor”.

“Portanto, o produtor e torrefador de café antes de se relacionar com o mercado consumidor, deveria relacionar-se com o seu cliente interno para motivar, energizando o seu pessoal”.

Pois o consumidor de café está cada dia mais educado e interessado.

O novo consumidor

Características gerais: é uma pessoa mais preocupada com saúde e bem-estar. Pratica esportes em academias e clubes, busca vida saudável ao ar livre e encontro com a família e amigos.

Procura uma vida interior mais rica e faz da religião sua terapia interior. Está em busca de prazer e conforto. Preocupa-se muito com segurança e bem-estar da família.

Na era de aquário, as pessoas tendem a viver em grupos, buscando maior contato social.

O café é visto como grande facilitador de relacionamentos. As pessoas tendem a partilhar o café em grupo. E entre outros aspectos, o café é consumido como um grande agente psicológico para diminuir tensões, estresse e outros inconvenientes da vida moderna.

As tendências do consumidor de café

Em 1991, procurando avaliar a imagem do café para o consumidor brasileiro – e a partir daí traçar eixos de atuação institucional para o produto –, a pesquisa da Interscience revelou que:

- O café era uma alternativa que estava pouco presente na cabeça do jovem e, portanto, sem aceitação.
- Era um hábito de consumo das pessoas de mais idade.
- Problemas associados ao café: “Faz mal à saúde”; “sabor amargo e inconstante”; “forte propensão ao abandono”.

Em 1997, a mesma Interscience, novamente a pedido da ABIC, refez a pesquisa e encontrou resultado mais positivo:

- O café como opção para beber algo passou de 19%, em 1991, para 41%, em 1997.
- O café se manteve na 4ª posição entre as bebidas de consumo efetivo quanto a preferência do consumidor.
- 51% declararam o café como bebida favorita, mesmo competindo com outras que fogem à natureza do produto, como água e sucos naturais de frutas.

Entre as associações prevaleceram as seguintes:

- Bom para tomar no trabalho, 47%.
- Bom para oferecer para visitas, 50%.
- Bom para reanimar, 37%.
- Para situações sociais, 27%.
- Serve para passar o tempo, 18%.
- Pode tomar em qualquer ocasião, 17%.
- Bom para se tomar com os amigos, 14%.
- Repõe energia, 4%.
- Para quando se quer sentir sabor, 3% gostoso/agradável.

Diminuiu a idéia de que faz mal à saúde.

O coador de pano ainda é o mais utilizado para preparar café em casa (52%); porém em crescimento, aparecendo cafeteiras elétricas (9%); máquinas de café expresso, e filtros sintéticos (1%).

Em média as pessoas tomam mais café fora de casa (4,1 xícaras) do que em casa (4 xícaras). Sendo que o hábito de tomar café fora de casa é maior para os jovens entre 15 e 19 anos (3,96 xícaras fora de casa, contra 2,71 xícaras em casa).

As mulheres são as maiores compradoras de café, sobretudo em supermercados que têm 92% de preferência de compra.

A embalagem do tipo almofada (68%) ainda lidera o mercado contra as embalagens a vácuo e em recipientes (22%).

A associação do café ao prazer e a uma bebida de qualidade tem crescido pela manutenção do produto em caráter social. E a dobradinha qualidade-preço ainda é bastante valorizada.

Mudanças de hábito de consumo

A quebra de alguns preconceitos e tabus contra o café faz a bebida ser menos rejeitada. O professor Darcy Lima, PhD, Universidade Federal do Rio de Janeiro, em trabalho de mais de 10 anos, com mais de 6 mil pesquisados, aponta inúmeros aspectos positivos do café, aumentando o grau de concentração e agilidade de raciocínio. Em outra linha de pesquisa, coloca o café, por meio do ácido clorogênico presente em sua composição química, como um antagonista opióide, com atuação na prevenção e combate ao alcoolismo e às drogas.

A cultura do consumo de café

A cultura do café está impregnada na sociedade brasileira.

O sociólogo pernambucano Gilberto Freyre, em sua obra *Casa-Grande & Senzala*, narra a importância do café na sociedade brasileira, desde os tempos da senzala. O café denominado “mandingueiro” era forte, tinha muito açúcar, e muita mandinga da negra escrava. O café estava ligado à sexualidade da época, e ainda hoje o café é um despertar de emoções.

Hoje, o café é fonte de inspiração e reflexão para os que fumam e para os que não fumam.

O café fala pelas pessoas. Ao convidar uma pessoa para tomar café, a outra pessoa está dizendo: “Que bom que você veio me visitar”, ou “que bom que você está aqui”.

O hábito de tomar café

O consumidor de uma maneira geral toma café ao longo do dia. No café da manhã, entre as refeições e no almoço e no jantar. Mas o hábito de tomar café varia ao longo da vida das pessoas e, portanto, o jovem toma café de forma diferente do adulto e do idoso. Tanto no Brasil quanto nos Estados Unidos, os maiores tomadores de café não são os jovens, mas sim o adulto e o idoso.

Tabela: Comparativo do hábito de tomar café: no Brasil e nos Estados Unidos

Brasil			Estados Unidos	
Faixa etária	O café no dia-a-dia	Como toma o café	O café no dia-a-dia	Como toma o café
15 – 25	Café da manhã	Com leite 54% – Puro 38%	Café da manhã Entre refeições	Com creme de leite Idem ou puro
26 – 35	Café da manhã	Puro 61-54% – c/ leite 36-44%	Café da manhã	Com creme de leite
	Entre refeições	Puro 67-60% – Não toma 37-51%	Entre refeições	Puro ou com creme de leite
36 – 50	Café da manhã	Com leite	Café da manhã	Com creme de leite
	Almoço	Puro	Almoço	Puro
	Jantar	Puro	Jantar	Puro
	Entre refeições	Puro	Entre refeições	Puro ou com creme de leite
51 – 65	Café da manhã	Com leite	Café da manhã	Com creme de leite
	Almoço	Puro	Almoço	Puro
	Jantar	Puro	Jantar	Puro
	Entre refeições	Puro	Entre refeições	Puro ou com creme de leite

Valorização da qualidade de produtos e da qualidade de vida

O consumidor está em guarda no que concerne a qualidade de produtos, sobretudo alimentos e demais produtos de consumo de massa, principalmente porque é a sua vida que está em jogo. Age como um vigilante da qualidade dos produtos em geral, porque está preocupado com a sua qualidade de vida.

Busca informações

O consumidor está ávido por informações acerca de desempenho de produtos e serviços. Procura informar-se com pessoas amigas e outros consumidores. Lê jornais e revistas e ainda acompanha a todo o tipo de noticiário no rádio e na televisão que possa alertar sobre produtos inadequados.

Valoriza embalagens práticas e de fácil manuseio

Quando uma embalagem não tem bom desempenho, ou seja, não tem boa qualidade para preservar o produto e é de difícil manuseio, o consumidor tende a mudar de marca.

Quadro comparativo – segmentação de mercado e tipo de influência de consumo de café

Segmentação	Tipo de influência	Fatores de hábitos de consumo	Local de consumo
Geográfica	Clima	Tipo de embalagem, frequência de compra Local de consumo	Casa Fora de casa
Demográfica	Social e cultural	Confraternização	Bar, restaurante, casa de amigos, lar
Estilo de vida	Comportamento de compra	Grupo social, família, colegas de trabalho e escola	Local de trabalho Reunião com amigos

Base de segmentação de mercado

A base de segmentação de mercado está inspirada no critério geográfico que caracteriza as regiões produtoras e os respectivos mercados de consumo.

Tabela: Por região, número de empresas, marcas disponíveis no mercado, potencial de mercado, consumo e industrialização

Região	Empresas	Marcas	Potencial de mercado	Consumo total	Industrialização
Centro-oeste	128	174	8%	7%	4%
Nordeste	244	366	23%	13%	17%
Norte	63	94	5%	5%	3%
Sudeste	913	1.550	56%	57%	63%
Sul	246	411	8%	18%	13%
Total			100%	100%	100%

O consumo de café pode ser visto por dois prismas:

- Aspecto tangível – a satisfação de necessidades fisiológicas, como matar a sede e saciar a fome.
- Aspecto intangível – a realização de desejos, como obter o prazer e o gozo. Sobre tudo em pessoas no chamado estágio oral, em que o prazer vem pela boca.

Crítérios de segmentação de mercado com base em variáveis antropológicas, sociológicas, psicológicas e astrológicas.

Com base em algumas variáveis realizamos um modelo de agrupamento de prováveis consumidores de café.

Quadro de critérios de segmentação de mercado

Base para segmentação de café	Variável antropológica	Variável sociológica	Variável psicológica	Variável astrológica
Geográfico	Reino biológico	Grupos sociais rurais	Estilo de vida	Agrupamento de
Região	Genética	Tribos de bairros e	Fumante	peças por signo
Estado	Morfologia	fazendas	Não-fumante	astrológico e região
Município	Corpo como construção	Urbanos	Simbolismo regional	
Bairro	Ocidental	Tribos de bairro		
Rua	Oriental		Fantasia sexuais	
Quarteirão			regionais	
Densidade populacional				
Clima				
Demográfico	Reino cultural	Grupos de referência	Gênero como	Agrupamento de
Sexo	Descendentes de:	Socioeconômico	atributo	peças por signo
Idade	Italianos	Cultural	Individual	astrológico e por: sexo,
Tamanho da família	Finlandeses	Político	Coletivo	idade, ocupação, religião,
Renda	Suecos	Religioso	As mulheres como	etnia, nacionalidade,
Ocupação econômica	Americanos	Corpo como	grupo vulnerável	classe social
Educação	Corpo como	simbolismo social	Função sexual de	
Religião	construção:		reprodução e amor:	
Raça	Cultural		corpo como	
Nacionalidade	Sexual		forma de conquista	
Classe social	Religioso			
Desigualdades estruturadas	Fatores genéticos desagregadores	Grupos: Sem terra Ciganos Sem teto	Corpo como forma de reivindicação	Agrupamento com base astrológica, sexo, idade etc.

O consumo de café é influenciado por fatores como clima e temperatura, estação climática do ano, pelo *meeting point* (lugar de encontro), entre outros fatores.

Vejam numa tabela o grau de influência no consumo de café:

Quadro: Comparativo de influência hipotética no consumo de café

Base de segmentação	Tipo de agrupamento	Tipo de influência no consumo de café de consumo	Fatores de hábitos	Fatores determinantes de compra e consumo de café
Geográfico	Rural Urbano	Estação climática do ano: primavera, verão, inverno, outono Temperatura média da cidade Altitude e latitude	Agrupamento por frequência de compra e de consumo de café: compra semanal e consumo diário	Econômicos regionais
Demográfico	Sexo Idade Renda Religião Ocupação	Pessoas preocupadas com: saúde e bem-estar e aparência	Local de consumo Casa Fora de casa	Sociais e culturais Religioso
Estilo de vida	Psicossocial	Comportamento de consumo: Café da manhã Refeições Entre refeições	Tipo de café: Em grão moído, coador papel, coador de pano, café expresso	<i>Meeting points</i> pontos de consumo em casa, no trabalho, na escola, nos amigos, na rua, no <i>shopping</i>
Base de segmentação	Tipo de agrupamento	Tipo de influência no consumo de café de consumo	Fatores de hábitos	Fatores determinantes de compra e consumo de café
Geográfico	Rural Urbano	Estação climática do ano: primavera, verão, inverno, outono Temperatura média da cidade Altitude e latitude	Agrupamento por frequência de compra e de consumo de café: compra semanal e consumo diário	Econômicos regionais
Demográfico	Sexo Idade Renda Religião Ocupação	Pessoas preocupadas com: saúde e bem-estar e aparência	Local de consumo Casa Fora de casa	Sociais e culturais Religioso
Estilo de vida	Psicossocial	Comportamento de consumo: Café da manhã Refeições Entre refeições	Tipo de café: Em grão moído, coador papel, coador de pano, café expresso	<i>Meeting points</i> pontos de consumo em casa, no trabalho, na escola, nos amigos, na rua, no <i>shopping</i>

Questões

1. De que maneira pode-se aumentar o consumo de café no Brasil?
2. Que tipo de estratégia deveria ser adotada para validar a marca café "Made in Brazil" no exterior?
3. Como conquistar o jovem para o consumo de café entre as refeições?
4. Como valorizar a qualidade do café junto às torrefadoras?

Fontes:

Pesquisa Interscience, novembro de 1997, e NCA findings show that coffee consumption is on the rise. Nation's Restaurant News, Nova York, 26 de julho de 1999.

American Demographics, agosto de 2000, e Interscience, 1997.

ABIC, maio de 1998.



Produtos e serviços: ciclo de vida e curva de experiência

“OS PRODUTOS DE SUCESSO SÃO COMO AS MULHERES: SABEM ESCONDER A IDADE”.

Introdução

As empresas reverenciam os seus produtos, assim como os seres humanos reverenciam os seus deuses. Na era da produção, ter um bom produto era sinônimo de sucesso. Hoje, a preocupação é captar e reter clientes por meio de produtos adequados às suas expectativas.

Como os produtos são perecíveis, por mais duráveis que eles sejam, é importante definir estratégias para alongar o seu ciclo de vida. E de que maneira o produto pode melhor atender aos anseios do mercado?

A curva do ciclo de vida do produto

A vida de um produto acompanha o mesmo ciclo de vida de animais e vegetais. Alguns com ciclo de vida curto, outros com ciclo mais longo. Do ponto de vista mercadológico, para cada etapa do ciclo há um desafio estratégico a ser observado, senão vejamos.

Tanto para profissional de marketing quanto para homem de produção é preciso compreender o comportamento do produto em seus respectivos mercados.

Segundo alguns autores, para se compreender o ciclo de vida de um produto são importantes duas noções:

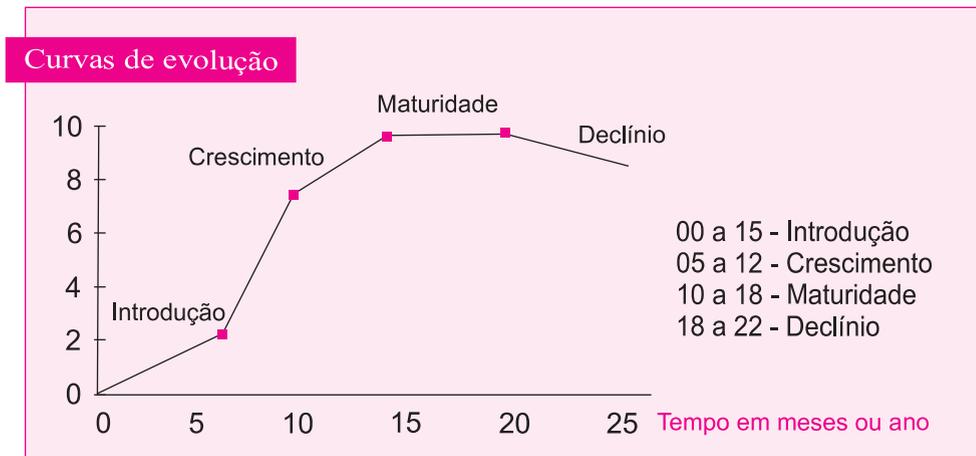
- a velocidade de difusão, ou seja, de aceitação do produto no mercado.
- a duração da vida do produto em cada mercado.

Na prática, para calcular o ciclo de vida de um produto, é importante observar que cada tipo de produto tem um ciclo de vida diferente, com durações distintas de cada fase da vida do produto: – na *introdução* do produto no mercado, na fase do *crescimento* do produto, na *maturidade* e no *declínio*.

Um produto de consumo de massa como o leite condensado da Nestlé ou a Coca-Cola já dura bem mais de 100 anos, e o salame já existe há mais de 400 anos.

Há produtos que demoram a ser aceitos no mercado e tendem, portanto, a ter fase de difusão e de crescimento mais lentas. No entanto, há outros que possuem período prolongado de maturidade. Assim, é preciso estudar cada classe de produto e evitar generalizações, que são perigosas.

Entretanto, é bastante aceito pelos profissionais de marketing que o seu conhecimento é excelente arma de decisão, ajudando a reconhecer a fase de vida em que o produto se encontra. A *figura 1* ilustra a curva típica de um ciclo de vida. Pode-se identificar claramente as suas várias fases: introdução, crescimento, desenvolvimento e maturidade.



Outras vezes tenta-se encontrar modelos teóricos que procuram representar as curvas de crescimento e que permitam análises mais sofisticadas. Tenin (1988), com base em estudos de bens de consumo duráveis, propõe a seguinte relação:

$$p = k + \frac{2k}{\pi} \left(\arctg \frac{x}{a} + \frac{ax}{x^2 + a^2} \right)$$

em que

X = o tempo expresso em anos, sendo a origem situada no ponto de inflexão da curva de evolução do produto

K = representa o número de unidades do produto por milhares de habitantes

a = representa a amplitude do número de anos

A curva de evolução assemelha-se muito a um S distorcido. A partir desse ponto o crescimento diminui e se avizinha da assíntota de saturação, variável que depende da lei de crescimento demográfico da região em que o produto é comercializado.

A curva ABC de produtos e clientes

Curva ABC de produtos

A curva ABC de um produto é baseada na distribuição de Pareto e é utilizada para a análise de um grande número de informações.

A lei de Pareto é também denominada como 80/20, ou seja, no caso da curva ABC de produtos, 80% dos produtos seriam responsáveis por 20% do faturamento, ao passo que 20% do total de produtos seria responsável por 80% do faturamento.

Por meio dessa análise é possível determinar quais são os produtos mais importantes em termos de faturamento, e de que maneira a empresa pode estar vulnerável pela atual dependência de alguns poucos produtos.

Por meio de uma planilha eletrônica é possível montar os dados de faturamento por produto e também da correspondente margem de lucro.

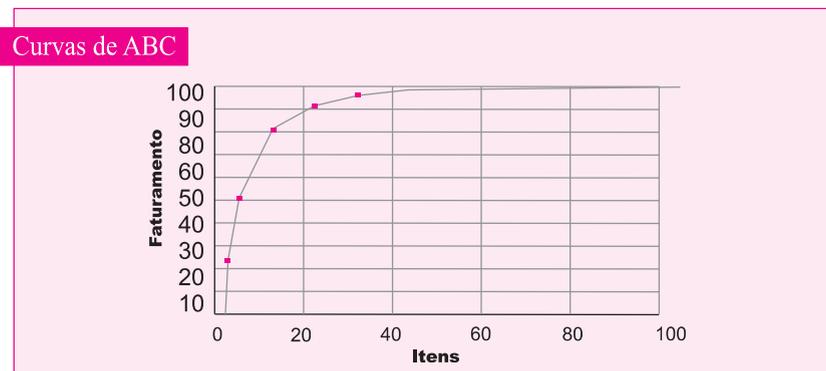
Com base nessas informações é possível construir a curva ABC de produtos e ainda a curva ABC de clientes, a fim de determinar quais são os principais produtos e clientes da empresa. E cruzando os dados de produtos faturados por cliente que comprou, é possível chegar a importantes diagnósticos sobre os produtos e clientes que representam “o ganha-pão” da empresa.

Curva ABC de clientes

De maneira análoga à curva de ABC de produtos, pode-se conduzir uma análise de vendas por clientes de acordo com a classificação de clientela em função do respectivo volume de compras: a curva ABC de clientes. Na tabela abaixo apresentamos um exemplo hipotético de curva ABC de clientes.

Tabela 1. Dados para construção da curva ABC

Número grupo de clientes	Faturamento	Número Acumulado Grupo de Clientes	Faturamento	% acumulada	
(N.C.) (1)	(FT) (2)	N.C. (3)	FT. (4)	N.C. (5)	FT. (6)
8	4,0	8	4,0	0,7	24,8
23	4,0	31	8,0	2,6	49,7
96	4,9	127	12,9	10,5	80,1
101	1,6	228	14,5	18,8	90,1
111	0,8	339	15,3	28,0	95,0
140	0,5	479	15,8	39,5	98,1
733	0,3	1212	16,1	100,0	100,0



Número de clientes agrupados e faturamento

A coluna 1 representa o número do grupo de clientes. A coluna 2 representa percentual de faturamento, que cada grupo de clientes descritos na coluna 1 apresenta. Assim, na coluna 1 primeira linha, 8 clientes respondem por 4% do faturamento da empresa. Em seguida, na segunda linha da coluna 1, 23 clientes representam outros 4% do faturamento. Na linha 3, da coluna 1, 96 clientes representam 4,9% de faturamento. E assim por diante, até que na sétima linha 733 clientes adicionam apenas 0,3% ao faturamento.

Como se vê, à medida que são agrupados mais clientes o faturamento cresce pouco.

Número acumulado de grupos de clientes e de faturamento

Na coluna 3 estão somados os clientes da coluna 1 e, na coluna 4, o faturamento acumulado gerado por esses clientes. Assim, por exemplo, na linha 2, somando-se os 8 clientes da coluna 1, linha 1, com os 23 clientes da linha 2, coluna 1, obtém-se 31 clientes na coluna 3, segunda linha, e um faturamento acumulado de 8%.

Na linha 3, somando-se os 31 clientes aos 96 da coluna 1, obtém-se 127 clientes, com faturamento acumulado de 12,9%. E assim por diante, até que na última linha da coluna 3, chega-se a 1.212 clientes, respondendo por um faturamento acumulado de 16%. Nas colunas 5 e 6 são calculados os valores percentuais de número de clientes e respectivos faturamentos. Dessa maneira, 0,7% de clientes responde por 24,8% do faturamento; 2,6% por 49,7%, e assim por diante.

Essa análise da curva ABC de clientes pode ser feita também por território geográfico ou segundo o ramo de atividades dos clientes: comercial, industrial, serviços etc.

Curva de experiência

Considerações iniciais

A curva de experiência foi desenvolvida a partir de observações realizadas na indústria aeronáutica na década de 1930.

Essas observações anotavam reduções no custo unitário de produção de aviões, com base no efeito cumulativo.

O fenômeno é também denominado *curva de aprendizagem*, pois significa que as pessoas envolvidas com a produção conseguem fabricar mais unidades de tempos em tempos, de acordo com a experiência acumulada.

Esse fenômeno foi magistralmente exposto no cinema por Charles Chaplin em um dos seus filmes clássicos, *Tempos Modernos*. Nesse filme, Chaplin, no papel de operário em uma fábrica, estimulado a produzir, acelera incrivelmente seus movimentos na montagem de peças e de máquinas, conseguindo, com base no aprendizado, fabricar em tempo recorde cada vez mais peças.

Evidentemente que Chaplin não era especialista em organização do tempo nem em métodos e processos, mas o filme revelava uma sensibilidade extraordinária diante dos efeitos da chamada Revolução Industrial.

A partir de meados de 1960, o Boston Consulting Group e outro,³ cita Aaker, conduziram “centenas de custosos estudos que levavam à conclusão de que o valor total do custo adicional (todos os custos exceto os componentes comprados) em valores monetários reais declinavam com o crescimento da experiência acumulada”. A curva de experiência descreve esse declínio de custos.

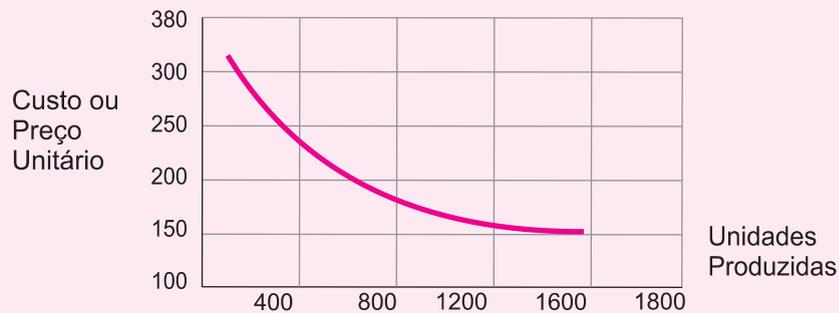
A curva de aprendizagem inclui só custos diretos de mão-de-obra, do passo que a curva de experiência inclui todos os custos exceto os componentes comprados. Inclui *overhead* de produção, propaganda, distribuição, vendas e administração.

Embora os componentes não estejam incluídos nessa relação, há evidências que sugerem que esses custos também declinam com a experiência, acrescenta Aaker.

Com curva de experiência em 80%, cada vez que o total da produção acumulada dobra, o custo poderia ser reduzido de 20% para 80% do nível previsto.

A *figura 3* representa uma curva de experiência a 80%, mostrando em escala linear a redução de custo ou de preço, cada vez que a produção acumulada unitária atinge 400 unidades.

Curva de experiência a 80% - escala linear



Causas da curva de experiência

A curva de experiência é importante fenômeno que pode ser utilizado estrategicamente. É preciso, no entanto, compreender quais são as causas da experiência.

Dentre elas destacam-se aprendizado, desenvolvimento tecnológico, novo *design* do produto e efeito da escala de produção.

Aprendizado

À medida que uma tarefa é executada repetidas vezes, a pessoa que a executa se torna apta a fazê-la mais rapidamente e melhor. É um exemplo obtido da observação.

A curva de experiência se baseia, como o próprio nome indica, na experiência de execução de tarefas, notadamente na produção industrial. Mas o mesmo princípio pode ser aplicado a outros trabalhadores: vendas, administração, serviços etc. Um vendedor, por exemplo, consegue realizar mais visitas de vendas ou obter mais pedidos do mesmo cliente, na proporção em que ele realiza mais rápida e eficientemente a sua tarefa. Da mesma forma, um funcionário administrativo consegue reduzir o tempo de execução das suas tarefas à medida que se torna mais familiarizado com elas.

Essa redução de custos foi estudada nos idos de 1900 por Frederick Taylor, no estudo de tempos e movimentos, lembra Aaker. Hoje, os japoneses estimulam o aprendizado através da simplificação do trabalho em círculos de qualidade.

Desenvolvimento tecnológico

A extraordinária modernização da produção e das atividades administrativas, conseqüência sobretudo da introdução de novas tecnologias cada vez mais informatizadas, está levando o mundo dos negócios à agilidade e à simplificação.

Os processos de produção estão cada vez mais automatizados. E a automação das tarefas em geral é decorrência da evolução da experiência acumulada.

Nas montadoras automotivas é crescente a utilização de robôs na linha de montagem.

As operações de companhias aéreas, bancos, locadoras de veículos, hotéis, restaurantes, supermercados, lojas de departamentos, entre outros setores, estão hoje conseguindo agilizar as tarefas reduzindo o tempo de execução e o custo através da experiência da informatização.

Um bilhete aéreo é emitido em segundos (*e-ticket*), a reserva de hotel é instantânea, a emissão de notas fiscais em hotéis, restaurantes e lojas é hoje, com a informatização, uma tarefa simples e rápida. O aprendizado é rapidamente incorporado com as novas tecnologias e os próprios computadores estão aprendendo a trabalhar cada vez mais rápido a custos menores.

Redesign de um produto

Um novo *design* de um produto pode significar redução de custos pela simplificação dos métodos e processos de produção.

Os componentes tornam-se mais padronizados, menores etc., facilitando a montagem.

Esse tem sido o caminho percorrido pela indústria automotiva em geral e pela indústria ferroviária em alguns países do mundo, haja visto as simplificações constantes introduzidas no *design* do trem TGV (trem de alta velocidade) francês para ganhar velocidade ainda maior e facilitar a montagem.

Efeito da escala

O efeito da escala é o fenômeno mais conhecido da simplificação da produção com base na economia decorrente dos grandes volumes produzidos. O efeito da escala está associado ao tamanho.

A planta industrial maior é potencialmente mais eficiente para operar do que uma planta menor. Dentro da mesma linha de raciocínio, uma grande equipe de vendas é mais eficiente do que uma menor, e um negócio amplo tende a ser mais eficiente pela chamada economia de escala do que um grau menor.

A economia de escala se aplica ainda a compras em quantidades de produtos, até mesmo para compra de propaganda.

Uma cadeia de lojas terá economia de escala de compra de mercadorias muito maior do que uma única loja de pequeno porte.

O poder de negociação de um grande anunciante é com certeza maior do que o poder do pequeno anunciante junto a veículos e agências de propaganda.

Quanto a curva de experiência contribui efetivamente para a redução de custos não está muito claro para alguns estudiosos do fenômeno. Porém, o efeito da escala é importante desencadeador de estratégias.

As estratégias de crescimento de um negócio, por exemplo, podem ser privilegiadas pelo efeito da escala, pois quanto maior o negócio, maiores as economias de fabricação, compras, vendas, distribuição e propaganda, entre outras.

Estratégias com base na curva de experiência

A obtenção de redução de custos com base na experiência acumulada é sem dúvida uma das melhores estratégias para enfrentar com vantagens a concorrência. As vantagens de custo permitem a obtenção de reservas financeiras para se investir em marketing, produção, desenvolvimento do produto, expansões diversas ou ainda reduzir o preço para desestimular a concorrência.

Outra possibilidade estratégica da redução de custos é o crescimento da participação de mercado.

Quando, porém, o negócio experimenta uma rápida expansão, decorrente do efeito da curva de experiência, ele poderá atrair não só novos consumidores, mas sobretudo novos concorrentes. Portanto, quanto mais atraente for o negócio, maiores os interessados em entrar na concorrência.

Por meio da análise da curva de experiência é possível formular estratégias com base na situação vigente ou projetar novas estratégias baseadas na experiência futura. Ou seja, as futuras reduções de custos de fabricação ou aquisição permitirão novas estratégias.

A curva de experiência pode ser ajustada quando dois ou mais produtos se utilizam dos mesmos componentes; essa é uma das descobertas do pessoal do Boston Consulting Group (BCG).

Baseadas nessa possibilidade de utilização da curva de experiência para mais de um produto, muitas empresas têm ampliado sua carteira de produtos para gozar dos efeitos de redução de custos de fabricação, compra e comercialização.

Uma família de produtos que possua componentes comuns poderá gozar de diversas sinergias, além do efeito da curva de experiência.

LG, Samsung, Gradiente, Philips e Sony, produzindo diversos produtos, somam curvas de experiências para seus produtos.

A rede de lojas da Eletro ou uma cadeia de supermercados, como o Carrefour, gozam de vantagens da ampliação do número de lojas para acumular reduções de custo.

Como cada produto tem uma particular curva de experiência, é interessante analisar separadamente as curvas de cada um dos seus componentes.

Definição dos produtos

A curva de experiência pode ser ainda utilizada para a definição de produtos.

A Gradiente produz televisores, aparelhos de som, videogames, videocassetes etc., qual é realmente o carro-chefe da empresa? O que vende mais? Ou o mais antigo?

O produto mais relevante para uma empresa pode ser determinado com base na análise da curva de experiência. O efeito da experiência pode ser diferente para produtos da mesma linha ou família.

A seleção do nível apropriado de análise depende da relevância do modelo de curva de experiência. Assim, a curva de experiência pode ser mais significativa para um modelo do que para outro e para um determinado fator.

Por exemplo, o sucesso da Coca-Cola, Souza Cruz, Brahma ou Antarctica, leia-se Ambev, repousa na curva de experiência da distribuição. Mas para o refrigerante Coca-Cola, a força da curva de experiência, para reduzir custos, pode estar na propaganda ou no *merchandising*, ou ainda na promoção de vendas, que estimulam o consumo, levando a economia de escalas que reduz custos.

Durante muitos anos, enquanto existiu o Fusca, a Volkswagen havia conseguido, pela curva da experiência de produção, reduzir os custos de fabricação ao mínimo. Caso essa redução de custos não tivesse sido transferida ao preço para o consumidor final, as margens de lucro da empresa teriam sido auspiciosas para investir em novos produtos, ampliação da fábrica e em marketing.

Como obter o efeito da experiência

A curva de experiência não ocorre automaticamente. É preciso planejar para que ela ocorra. A curva de experiência é normalmente associada, cita Aaker, com:

- metas que desenvolvam a eficácia do trabalhador;
- programas como círculos de qualidade;
- pesquisa e desenvolvimento, buscando reduzir custos;
- programas de marketing desenvolvidos para incrementar a participação de mercado;
- investimentos em ativos para modernizar os equipamentos.

Portanto, sem esforço integrado que possibilite a obtenção da economia de escala, os custos não se reduzem apenas pela experiência acumulada no dia-a-dia operacional.

Ao contrário, podem até ocorrer eventualmente, mas as vantagens operacionais serão pequenas. Sem aplicação de recursos, e de talentos, é pouco provável que a curva de experiência seja obtida.

Como a curva de experiência possibilita ainda obtenção de vantagens competitivas, a empresa deve estar atenta não só com as suas curvas como também com as da concorrência.

Pois, caso a concorrência seja mais ágil e obtenha curvas de experiência com melhor rendimento, o negócio da empresa pode se tornar ameaçado.

A especialização pode ser um agente facilitador da experiência. Há países que desenvolveram tão bem a curva de experiência para seus produtos que acabaram alijando do mercado outros países.

O Japão, por exemplo, banuiu do mercado de som seus antigos concorrentes norte-americanos, ingleses e alemães. Os japoneses desbancaram há muito os alemães do mercado de máquinas fotográficas Leica e Rolleiflex, hoje peças de museu diante das japonesas Nikon, Canon, Olympus etc.

A curva de experiência aplicada à indústria automobilística japonesa permitiu a ela se impor perante os gigantes General Motors e Ford, hoje parceiros em alguns negócios com fábricas japonesas.

A vida do produto

O objetivo básico de uma estratégia baseada na curva de experiência é reduzir custos.

Mas quando um produto precisa ser reciclado para continuar atual, ou mesmo quando precisa ser substituído por um novo, a curva de experiência muitas vezes é zerada. Ou seja, é preciso começar tudo de novo, e isso implica não só novos custos, mas perda da estratégia competitiva de redução progressiva de custos baseada na curva de experiência. Por essa razão as mudanças nos produtos constituem-se em estratégia de duplo risco: o primeiro da aceitação das modificações introduzidas e o segundo em perda das vantagens da curva de experiência anterior.

A Ford, na década de 1920, com o modelo T e a Volkswagen com o Fusca, final de 1930 até 1980, são exemplos de produtos cuja curva de experiência privilegiou as respectivas fábricas enquanto esses produtos duraram. Após a morte deles, tanto a Ford quanto a Volkswagen estão até hoje em busca de uma nova mina de ouro...

O ciclo de vida da tecnologia

Muitos produtos dependem de uma ou mais tecnologias. Quando essas tecnologias mudam, pode afetar dramaticamente os planos da curva de experiência.

As máquinas de escrever, os aparelhos de telex, as caixas registradoras eletromecânicas, as máquinas de calcular mecânica são apenas alguns dos inúmeros exemplos de produtos que foram banidos do mercado pelas inovações tecnológicas da era da eletrônica; os computadores pessoais substituíram as velhas máquinas de escrever, o telefax, o telex, e assim por diante.

E quando a empresa não possui acesso às novas tecnologias para substituir seus produtos, pode significar sua morte.

A entrada tardia

A estratégia da curva de experiência é utilizada agressivamente no estágio de crescimento do produto. Nessa fase, o efeito da curva de experiência resulta em vantagens de custo que vão desencorajar os concorrentes, que serão forçados a adotar diferenciações ou estratégias de nichos (oportunidades) e certamente vão operar em desvantagem.

Embora essa teoria seja aplicável com sucesso em inúmeros casos, há outros, no entanto, que a prática desmentiu a teoria.

Os japoneses (mais uma vez eles) entraram tardiamente no negócio de rádios transistorizados e desbancaram os americanos; entraram no mercado de relógios eletrônicos e de calculadoras após as empresas americanas possuírem notável experiência.

A entrada tardia requer:

- Acesso ao último *design* do concorrente. É preciso queimar etapas rapidamente para conquistar acesso a uma curva de experiência que possibilite a obtenção de vantagens competitivas.
- Começar com uma enorme escala de operação. Entrar pequeno num negócio tardio é melhor não entrar, pois ficará difícil obter economias de escala para se tornar competitivo.
- Acesso à experiência dos fornecedores. O mercado aberto pelos fornecedores pode ser uma janela para o céu. A IBM desenvolveu um grande mercado de fornecedores de componentes para seus computadores pessoais, e eles abriram espaço para a entrada de inúmeros fabricantes de computadores pessoais.
- Pode haver vantagens de custo sobre as empresas de vanguarda.

No mercado da moda as empresas precursoras arcam com os custos de desenvolvimento de novos modelos, e as confeccionistas que entram a seguir só copiam, reduzindo assim seus custos.

É importante observar as vantagens de economizar os custos de introdução de um novo produto no mercado em relação às vantagens de uma curva de experiência ligeiramente mais antiga.

A curva de experiência é uma importante ferramenta estratégica, mas nem sempre obtida com sucesso. A dificuldade de obtenção de fontes de suprimentos vantajosas e os custos financeiros elevados são apenas alguns dos inúmeros entraves à obtenção de curvas de experiência que efetivamente possibilitem reduções acentuadas de custo.

Em resumo, a curva de experiência propicia aplicação de diversas estratégias competitivas em produção, finanças, marketing etc.

Mas não pode ser fruto do acaso. Ao contrário, deve ser perseguida como importante alavanca de negócios. Valorizar a curva de experiência significa saber administrar o negócio com competência, investindo em recursos humanos com a mesma determinação com que se investe em máquinas, equipamentos e processos produtivos.

Saber escolher o produto certo para o mercado certo pode ser o início de uma novela com final feliz na curva de experiência.

Somente através de um esforço integrado de toda a organização os resultados advindos da curva de experiência poderão ser vantajosos.

A busca da excelência deve ser compatibilizada com o pragmatismo operacional que leve à economia de escala, e essa a vantagens competitivas advindas da curva de experiência.

A curva de experiência de um produto é importante instrumento para observar de que maneira, através de uma economia de escala, obtém-se a redução de custos, e, por conseguinte, de que modo esse produto é mais vendido, podendo assim proporcionar maiores lucros.

Portanto, por meio da experiência na fabricação de um produto, pode-se reduzir custos pela economia de escala e praticar preços mais baixos, e com isso alavancar uma maior participação de mercado, até chegar mesmo ao domínio de mercado.

A curva de experiência relaciona todos os custos como mão-de-obra, matéria-prima, despesas administrativas, custos de capital e de marketing.

Em geral, os custos unitários declinam entre 10% e 30% toda vez que o resultado do acumulado de produção dobra.

Efeito da escala

O efeito da escala refere-se à possibilidade existente em boa parte do mundo dos negócios em operar com custos unitários baixos.

A chamada economia de escala de produção pode ser utilizada na redução de custos – também chamada de economia de tamanho.

A economia de escala é possível de ser obtida não só na produção, mas também na compra, na qual se tem descontos por volume de compras, de insumos para a fabricação, na propaganda, na compra de espaço, e assim por diante.

Efeito da experiência

Os custos caem à medida que aumenta a produção acumulada. Esse indicador é válido tanto para produtos industriais quanto para produtos de consumo, para novos produtos ou produtos na fase de maturidade.

A explicação dessa diminuição de custo provém em geral de quatro elementos:

Aprendizado em função do tempo.

Especialização pela melhor utilização das máquinas e dos conhecimentos de compra.

Investimento em tecnologia e métodos mais eficientes. Economia de escala.

A fórmula que pode ser utilizada para cálculo da experiência é representada por:

$$C(n) = C(q) \cdot (n/q)^{-b}$$

em que

q = a experiência na data inicial (produção acumulada)

n = a experiência na data de referência (produção acumulada)

$C(q)$ = o custo da unidade q (corrigida pela inflação)

$C(n)$ = o custo da unidade n (corrigida pela inflação)

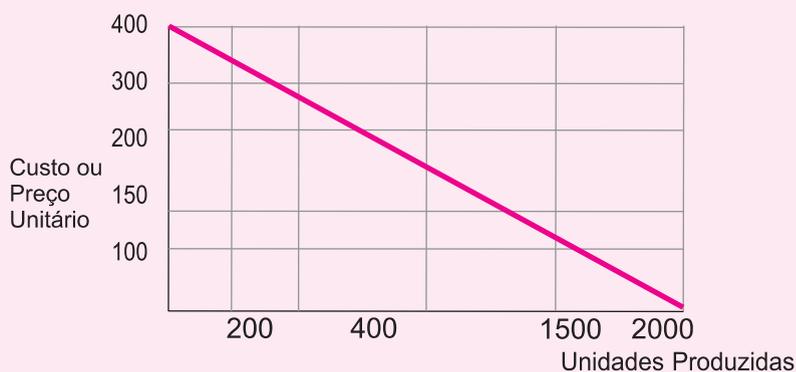
b = constante que depende da taxa de aprendizado

A taxa de experiência de um período de tempo para outro (q/n) é a chave para a redução de custos.

Tabela 2. Valor da Constante b para várias taxas de aprendizado

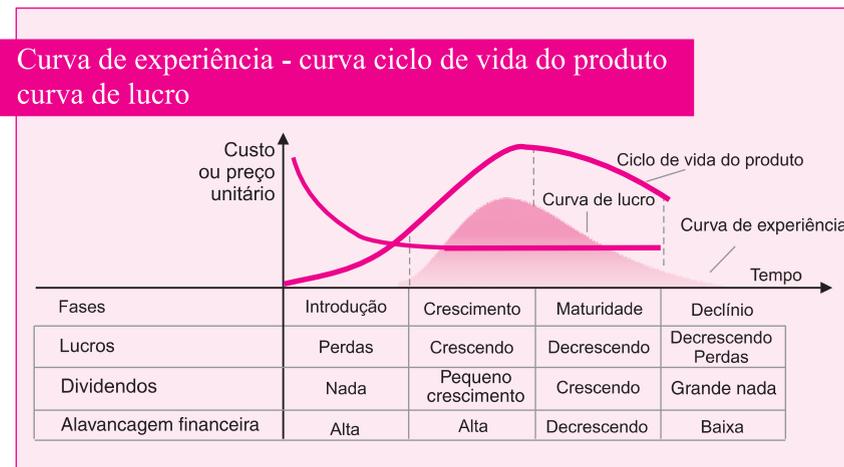
Taxa	b
100%	0,000
95%	0,074
90%	0,152
85%	0,235
80%	0,322
75%	0,415
70%	0,515
65%	0,623
60%	0,738

Curva de experiência a 80% - escala log-log



No gráfico anterior é possível observar que a curva de experiência do produto reduz os custos progressivamente, desde a fase de introdução até a fase de declínio em que o produto apresenta o menor custo, mas também o menor lucro.

Por meio de uma representação cruzada, do ciclo de vida do produto (ascendente), da curva de experiência (descendente) e da curva de lucro é possível observar que:



Variáveis financeiras e lucro: na fase de introdução do produto no mercado há perdas; na fase de crescimento do produto o lucro também cresce; na fase de maturidade do produto o lucro começa a decrescer e, por fim, na do declínio os lucros também decrescem ou provocam perdas.

Dividendos e caixa: na fase de introdução do produto não há geração positiva de caixa; na fase de crescimento, há um pequeno crescimento de caixa; na fase de maturidade é o melhor momento para gerar caixa; e na fase de declínio, como os custos de produção estão bastante reduzidos, a geração de caixa pode ser grande ou nenhuma.

Alavancagem financeira: na fase de introdução do produto no mercado, a alavancagem junto ao mercado financeiro é alta, ou seja, existem investidores interessados em aplicar em “um novo e promissor produto”; na fase de crescimento do produto, a alavancagem financeira ainda é alta; na fase de maturidade a alavancagem financeira decresce; e na fase de declínio a alavancagem é baixa.

Portanto, a aplicação conjunta do conceito de curva de experiência, curva do ciclo de vida do produto e curva de lucro permitem uma melhor visualização do potencial financeiro e mercadológico de um produto.

Sumário

Prolongar a vida dos produtos é uma estratégia para manter a empresa viva no mercado, e isso exige esforço de valorização de uma das etapas do ciclo de vida de cada produto. Desde o lançamento até o declínio, a otimização deve estar presente. Mas o maior desafio é manter vendas e o lucro na fase da maturidade do produto.

O estudo do ciclo de vida deve estar acompanhado da curva de experiência, pois ela permite identificar a melhor maneira de racionalizar custos, com o efeito escala de produção e de marketing.

Questões para revisão

1. Defina a influência da curva de ciclo de vida de um produto na estratégia de marketing.
2. Qual é a importância do estudo da curva ABC de produtos?
3. O que vem a ser a curva de experiência?
4. Qual é o significado do *redesign* de um produto?
5. O que é efeito escala?

Questões para discussão

1. Discuta o conceito de entrada tardia no mercado de produtos de consumo durável.
2. Discuta desenvolvimento tecnológico *versus* desenvolvimento mercadológico.
3. Faça uma análise cruzando ciclo de vida de um produto, curva de lucro e curva de experiência.
4. Discuta as causas da curva de experiência no setor automotivo.
5. Confronte a curva ABC de produtos e a curva ABC de clientes e sua utilidade estratégica.

Bibliografia

- COBRA, Marcos. *Estratégias de marketing de Serviços*. 2. Ed. São Paulo: Cobra Editora & Marketing, 2001.
- _____. *Marketing básico*. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1993.
- KOTABE, Masaaki; CZINKOTA, Michael R. MERCER, David. *Marketing Management*. Cambridge, Massachusetts: Blackwell Business, 1997
- KOTLER, Philip. *Administração de marketing*. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2001.
- MATTAR, Fauze Najib; Dílson Gabriel dos Santos. *Gerência de Produtos*. São Paulo: Atlas, 1999.
- MCCARTHY, E. Jerome. *Basic marketing*. 5. Ed. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, 1975.
- RICHERS, Raimar. *Marketing à brasileira*. S.Paulo: Editora Negócio, 2001.
- _____. *O que é marketing*. S.Paulo: Editora Brasiliense, 1992.
- _____. *Surfando nas ondas do mercado*. S.Paulo: Editora Ramar RICHERS, 1999.
- Nota importante: O Professor Wilton de Oliveira Bussab – colaborou neste Capítulo.

CANTINHO EMPRESARIAL

CASE

Novo Passat: o melhor Volkswagen de todos os tempos

Diretamente da Alemanha, chega ao Brasil o novo Passat, da Volkswagen. Nesse veículo, a empresa buscou otimizar os seus conceitos de conforto, potência, elegância e qualidade. Além disso, o novo Passat passou por uma grande reestruturação visual, e atualmente possui um *design clean*, atual e sofisticado.

Para o lançamento no novo Passat, a Volkswagen definiu:

O diferencial do produto

- *design* atrativo e excelente acabamento;
- qualidade e tecnologia;
- segurança, prazer ao dirigir.

A identidade do produto

- discreto, sem ostentação;
- estilo imponente;
- *design* interno e externo refinados.

Focos do produto a explorar

- *design* interior e exterior *clean*;
- qualidade: garantia/*matching*;
- conforto: amplo espaço interno;
- economia: preço competitivo, manutenção;
- segurança: *air bags* e ABS.

Foco competitivo

O Passat ocupa uma posição de destaque no cenário automobilístico mundial. No exigente mercado norte-americano, ele foi apontado pelas revistas *Car and Driver* e *Automobile Magazine* como o melhor de sua classe. Entre os modelos médio-grandes (classe B), o Passat é referência em qualidade, tecnologia e sofisticação. O acabamento interno e a qualidade de construção são objetos de comparação com modelos de categorias superiores.

No mercado brasileiro, o Passat conquistou reputação igualmente notável, tornando-se alternativa para clientes das marcas de luxo (Mercedes-Benz, BMW e Audi), que reconheceram nele um produto com qualidade equivalente por um preço menor. O novo Passat é fruto de esforço para oferecer a melhor opção da sua classe, o que reforça também sua missão de *image builder* (construtor de imagem) da marca Volkswagen.

**Perfil do consumidor**

Pesquisas de mercado têm ajudado a Volkswagen a identificar consumidores que, agrupados por características similares como comportamento, personalidade, motivação de compra e estilo de vida, definem o perfil do cliente. Isso permite direcionar a mensagem ao consumidor-alvo, focando atributos que mais o sensibilize. Permite também atendimento mais personalizado. No caso do Passat é relevante destacar dois grupos de consumidores do modelo: o de aficionados e o de seguros.

- Eles têm em comum o alto poder aquisitivo, são profissionais de alto nível, boa parte gosta de comandar e tem mais de 35 anos.
- Atentos à modernidade, 71% desses consumidores têm acesso à Internet em suas residências e 8% no local de trabalho, 63% navegam na Web pelo menos 3 horas por semana e mais de 50% já fizeram compras através da rede mundial de computadores.
- Os aficionados são extrovertidos, simpáticos e vaidosos, trocam de carro mais rápido, exigem *test drive* e lêem revistas especializadas em automóveis. Valorizam: segurança, *design*, luxo e requinte.
- Os seguros, por sua vez, são cautelosos, mas querem carros potentes e aceitam os avanços da tecnologia. Não abrem mão de modelos confortáveis e atualizados. Têm uma característica bem distinta: não valorizam tanto a marca, não têm concessionária de confiança e não exigem *test drive* antes da compra.



Estratégia de marketing da Volkswagen para o lançamento do novo Passat.

Objetivos

- Incrementar o prestígio e as vendas do Passat no Brasil
- Oferecer a melhor opção neste segmento
- Reforçar a imagem da Volkswagen, uma vez que o Passat é *image builder* da marca
- Trazer maior entusiasmo à rede e melhores resultados comerciais

Posicionamento do lançamento

Veículo *top* de linha Volkswagen mundial que agora renova seu padrão de excelência. No Brasil, o Passat conquistou posição de alto prestígio, tecnologia e qualidade construtiva *state of the art* (estado da arte), tornando-se o alvo de desejo dos consumidores de seu segmento.

Focos

- *Design* e beleza
- Desempenho graças ao torque e a alta potência de seus motores
- Sofisticação, requinte, classe em cada detalhe e muito conforto com novos itens internos
- Segurança máxima com equipamentos de alto nível
- Prazer em dirigir um veículo que é referência em sua categoria

Slogan

Passat. O melhor Volkswagen de todos os tempos.

Ações de lançamento

Foi realizado um extenso número de atividades visando reforçar a posição *top* do Passat, na construção da imagem da marca Volkswagen. O programa foi centrado nos principais públicos e na capacitação da rede de concessionários Volkswagen, incluindo as seguintes atividades:

- Imprensa: quatro eventos de lançamento *test drive*
- Rede Volkswagen: 10 encontros regionais através dos escritórios de vendas, com apresentação a clientes VIPs
- Público: mídia eletrônica e imprensa nacionalmente

- Vendas: dirigidas a público VIP/grandes frotistas com forte uso da Internet
- Pós-venda: suprimento, capacitação de P&A e assistência técnica
- Treinamento: curso/seminário de atualização para a rede com o uso da televisão Volkswagen
- Coquetéis na Rede Volkswagen a clientes locais

Objetivos de comunicação

- Lançar os novos Passat e Passat Variant, mantendo o conceito de o melhor Volkswagen de todos os tempos
- Ressaltar as principais mudanças no que diz respeito ao *design*, destacando seu conjunto óptico, interior luxuoso e detalhes no acabamento
- Valorizar seus atributos de excelência construtiva
- Reforçar sua imagem de carro superior à concorrência, destacando sua tecnologia, segurança, conforto, performance e qualidade
- Mantê-lo como *image builder* da marca Volkswagen

Propaganda

Meios utilizados: televisão, revistas, *outdoors*, jornais e Internet

Promoção de vendas

Para o ponto-de-venda foi desenvolvida uma série de materiais, reforçando as mudanças do novo Passat e o tema de sua campanha "o melhor Volkswagen de todos os tempos".

Materiais promocionais desenvolvidos: cartazes, folheto nobre, fotos, relógio, circular, pasta *kit*, volantes, *banners*, fitas VHS.

Questões

1. Em um mercado competitivo como o automobilístico, a estratégia adotada para o Passat estava adequada?
2. De que maneira a flutuação da taxa cambial interfere no preço de um automóvel importado?
3. A seu ver quais são os principais concorrentes do Passat?
4. Qual será o futuro dessa marca no mercado brasileiro?

Fonte:

Material promocional da Volkswagen.



CAPÍTULO

9

Diferenciação e posicionamento de produtos e serviços no mercado

“POSICIONAMENTO É O ATO DE DESENVOLVER A OFERTA E A IMAGEM DA EMPRESA, DE MANEIRA A OBTER UMA POSIÇÃO COMPETITIVA DISTINTA E SIGNIFICATIVA NA MENTE DO CONSUMIDOR-ALVO”.

PHILIP KOTLER, 1998

Introdução

O produto é definido como algo que tenha valor para um mercado e que seja percebido como sendo capaz de atender necessidades e realizar desejos...

Como os produtos em termos genéricos são idênticos, é preciso diferenciá-los para tornar a oferta disponibilizada atraente.

Diferenciar um produto no mercado pode ser a chave do sucesso em mercados competitivos. Pois a concorrência é o fator que mais atrapalha a atuação de uma empresa. Diferenciar produtos e serviços permite à empresa formular ações que inibam a força dos competidores em um dado mercado.

Definição de produto

A definição ao pé da letra de *produto* é entendida como um objeto com características físicas ou funcionais, sinônimo de mercadoria ou de serviço.

Por exemplo, DVD é uma caixa metálica retangular com elementos plásticos, resistores e fios, que é utilizada para reproduzir sons e imagens quando conectada a um televisor.

No *Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa*, produto “é aquilo que é produzido pela natureza”; ou ainda, “resultado de qualquer atividade humana”.

Para os profissionais de marketing, produto é algo que pode realizar desejos de consumidores, levando-os a comprar para a satisfação de suas necessidades.

O produto pode ser de diversas naturezas em conformidade com sua concepção física e tipo de uso. Pode ser de consumo ou industrial.

Produtos de consumo

Podem ser de dois tipos: bens duráveis e bens não-duráveis.

Tipos de produto de consumo

Bens de consumo duráveis são aqueles que possuem vida útil alongada. São exemplos: automóveis, geladeiras, *freezers*, fornos de microondas, videocassete, DVD, fogão, aparelhos de som, e assim por diante.

E os bens de consumo não-duráveis são aqueles cuja vida útil é mais curta. A classificação mais utilizada prevê três tipos de bens:

Conveniência – Bens ou serviços que o consumidor deseja comprar com frequência. Pão, leite, café, refrigerante, chocolate e cigarro são alguns exemplos desse tipo de produto de conveniência, cujo processo de compra é rápido e simplificado. Daí o nome conveniência.

Shopping ou compra comparada – Bens cuja compra é realizada mediante confrontação entre diversas ofertas disponíveis, de produtos semelhantes e concorrentes, em diversas lojas. A comparação leva em conta preço, qualidade, estilo e cor entre outras variáveis. Nessa categoria são incluídos produtos como relógios, jóias, roupas, calçados, móveis, eletroeletrônicos etc.

Especialidades – Produtos com característica única que levam o consumidor a realizar esforço de procura para a compra. Para esses bens, o consumidor tem uma completa informação acerca de características, atributos e benefícios. São exemplos, relógios suíços de marcas luxuosas, joalherias como Tiffany's, H. Stern, automóveis como Jaguar, Rolls Royce.

Comparação entre tipos de produtos e estratégias de marketing

No quadro a seguir é feita uma comparação de tipos de produtos de consumo e possíveis estratégias de marketing.

Fator	Produtos de conveniência	Produtos de shopping – compra comparada	Produtos de especialidade
Fator de consumo			
Tempo de planejamento para a compra	Muito curto	Considerável	Extensiva
Frequência de compra	Frequente	Menos frequente	Não frequente
Importância da localização	Crítica	Importante	Não importante
Comparação de preço e qualidade	Muito pequena	Considerável	Muito importante

Fator composto de marketing			
Preço	Baixo	Relativamente alto	Alto
Promoção	Propaganda e promoção de vendas pelo produtor	Propaganda e venda pessoal tanto do produtor quanto do varejista	Propaganda e venda pessoal tanto do produtor quanto do varejista
Distribuição-canais	Longa	Relativamente curta	Muito curta
Número de varejistas – outlets	Muitos	Poucos	Muito poucos – freqüentemente um por área de mercado
Imagem da loja	Sem importância	Muito importante	Importante

Fonte: Boone & Kurtz. Contemporary Marketing. The Dryden Press. Fort Worth, 1995. p. 370.

Produtos industriais

Bens que se destinam à produção de outros bens intermediários até chegar a produtos destinados ao consumidor final. Esses bens são divididos em seis categorias: instalações ou montagens, equipamentos acessórios, equipamentos, partes e componentes e materiais, suprimentos e serviços para negócios (*business-to-business*).

Instalações ou montagens – Determinados produtos especiais para o mercado industrial requerem instalação ou montagem, e por essa razão constituem-se em uma categoria de serviço que acompanha o bem industrial. Por exemplo, a compra de elevadores deve vir acompanhada da instalação. O mesmo ocorre com pontes rolantes para uma indústria.

Equipamento acessórios – Bens de capital, como máquinas, dependem de equipamento acessório para funcionar. São incluídos nessa categoria ferramentas manuais, furadeiras portáteis, tornos pequenos e laptops.

Equipamentos – Bens de capital como tornos mecânicos, empilhadeiras, fresadeiras etc.

Partes e componentes e materiais – Materiais utilizados para a fabricação de produtos finais, entrando, como o nome indica, como componente ou parte.

Baterias de automóveis ou motos, pneus, bancos estofados de automóveis, tecidos, elásticos, zíperes, colchetes, entre outros, que entram na confecção de roupas.

Suprimentos – Itens utilizados durante o processo de fabricação. Os suprimentos estão divididos em três categorias: itens de manutenção, utilizados para manter os equipamentos de produção ativos; itens de reparos, utilizados para realizar pequenos consertos em máquinas e equipamentos; itens operacionais, como papel de fax, lápis, canetas, cartuchos de impressoras etc.

Serviços para negócios (*business-to-business*) – Nessa categoria incluem-se produtos intangíveis comprados pela empresa para facilitar sua produção e processo operacional. Nessa categoria são considerados os serviços de financiamento, *leasing* de equipamentos, aluguel de veículos, aluguel de aeronaves, seguros, serviços legais e de consultoria etc.

Posicionamento de produto/serviço

O posicionamento do produto na mente do consumidor obedece algumas regras básicas para entender como ele vê o produto:

1. em função do preço como diferenciador de valor;
2. com base na qualidade do produto como fator de referência da marca;
3. com base no valor percebido como determinante da importância do produto;
4. com base na imagem da marca como fator de lembrança do produto.

Enfim, o posicionamento leva em conta as características do produto, isto é, os fatores de desempenho e os benefícios buscados, que são a quantidade de prêmio que o consumidor espera obter com a posse ou uso do produto.

Segundo Al Ries, posicionamento é a imagem do produto na mente do consumidor.

E a abordagem básica do posicionamento não é criar algo de novo e diferente, mas manipular o que já está latente na mente e realinhar as conexões que já existem.

Como já existe muito ruído nas comunicações, a sociedade encontra-se saturada e as pessoas acabam filtrando e rejeitando muita informação como forma de defesa, segundo Jack Trout e seu ex-sócio, Al Ries. De maneira geral, a mente das pessoas só aceita aquilo que coincide de certa maneira com o conhecimento ou experiência anterior delas. Portanto, a estratégia de posicionamento é baseada no estudo da mente do consumidor. Em outras palavras, não adianta mudar o produto de acordo com as preferências das pessoas, o que importa é descobrir o melhor meio de atingir a mente do consumidor e evitar que a concorrência possa roubar a posição do produto. Para tanto, esses dois autores propõem três opções estratégicas importantes:

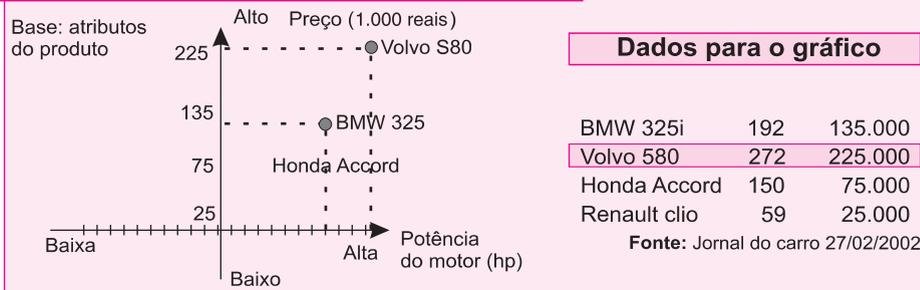
- Fortalecer a posição do produto na mente dos consumidores.
- Buscar uma posição não ocupada que seja valorizada por muitos consumidores e ocupá-la.
- Deslocar a posição do concorrente.

Técnicas de análise de posicionamento

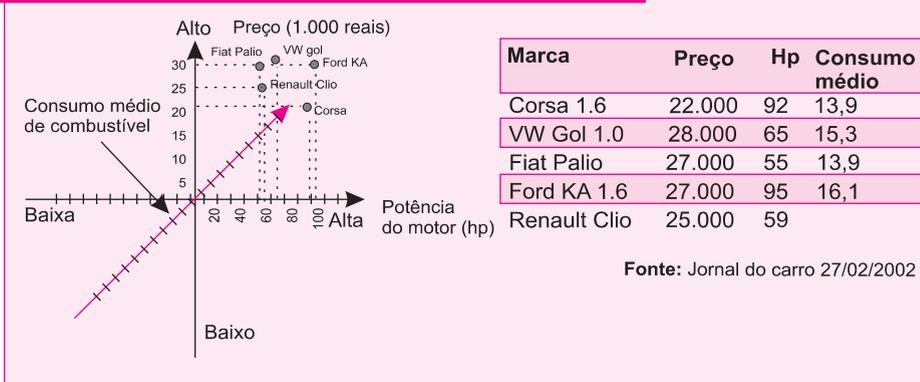
Segundo David Aaker, a técnica de análise estatística de conjuntos, denominada *conjoint analysis*, permite realizar um posicionamento espacial de diversos atributos de marcas concorrentes. Por meio de pesquisa junto aos consumidores-alvo é possível determinar a posição que uma marca ocupa em relação as marcas concorrentes, levando-se em conta:

- Os atributos ou benefícios do produto que são valorizados pelos consumidores em relação à concorrência.
- A necessidade de se fazer representação em escala da medida comparativa de desempenho de várias marcas, com base em atributos ou benefícios para o consumidor do produto.
- A possibilidade de se fazer representação gráfica dos valores medidos dos atributos ou benefícios em mapa espacial, bidimensional ou mesmo multidimensional do produto e seus concorrentes. Esse mapa de percepção permite visualizar a demanda de mercado de vários produtos.

Análise de posicionamento bidimensional



Análise de posicionamento multidimensional



Benefícios do posicionamento

Com base no estudo do posicionamento na mente do consumidor é possível *afinar o tom* do esforço de marketing do produto ou serviço para melhor conquistar o comprador. Dentre os benefícios possíveis de um posicionamento de mercado, destacam-se:

- Adequação da qualidade do produto às expectativas do consumidor.
- Aprimoramento do desempenho do produto.
- Ampliação da confiabilidade do consumidor no produto.
- Melhora da segurança do produto.
- Melhora da relação custo-benefício.
- Ampliação do prestígio do produto.
- Redução do preço para melhor enfrentar a concorrência.
- Melhora do estilo do produto.
- Proporcionar maior facilidade para o uso do produto.
- Melhora da conveniência do produto para o consumidor.
- Melhora do valor percebido pelo consumidor.

Portanto, posicionar um produto adequadamente na mente dos consumidores-alvo é uma maneira de obter vantagens competitivas duradouras, criando inclusive barreiras à entrada de produtos concorrentes. No entanto, um posicionamento inadequado, do tipo superposicionamento ou subposicionamento, de dois ou mais atributos de um produto, pode trazer resultado desastrosos para qualquer empresa.

Michael Porter aborda em sua obra *Vantagem competitiva* que, dependendo da estrutura do setor de atividades em que a empresa atue, ela pode partir de dois posicionamentos básicos para criar valor em relação aos concorrentes e alcançar a lucratividade: posição de *diferenciação* e posição de *custos*.

A estratégia de diferenciação é a tentativa de a empresa se tornar a única em uma ou mais dimensões valorizadas pelo consumidor-alvo do segmento de mercado na qual atua. Um posicionamento diferenciado pode ser obtido com base na qualidade do produto, na exclusividade de distribuição ou ainda nos serviços oferecidos.

Já aqueles negócios cujo foco é o custo baixo geralmente centram seu poder de fogo em produtos padronizados e de desempenho uniforme para poder competir agressivamente com base em preços baixos. As empresas de grande porte, cujo foco é a infra-estrutura de porte, exploram a economia de escala de produção ou de distribuição, para poder concorrer com valor mais baixo e assim obter ganhos de participação de mercado. O grande desafio, para este tipo de estratégia de custo, é obter a aceitação do consumidor para o produto. A Southwest Airlines procura oferecer vôos de baixo custo e sem luxo para tirar proveito dessa estratégia.

Porém, lembra Porter, em geral é muito difícil conseguir obter simultaneamente vantagens de custo e de diferenciação. Muitas organizações que tentaram esse caminho acabaram encurraladas por não alcançarem um resultado superior em nenhuma das opções, ficando na média em ambas as vantagens pretendidas. Pois o custo para diferenciar produtos é mais elevado, o que inibe a prática de custos baixos. No entanto, quando a empresa consegue obter produtos de qualidade e preço baixo ela acaba dominando o mercado. A Compaq é um exemplo disso. Ela aperfeiçoou seus modelos de computadores pessoais, desenvolveu a reputação de engenharia arrojada e de inovação tecnológica, conseguindo rapidamente se tornar a terceira no mercado mundial. Descobriu como fabricar computadores a custos mais baixos que anteriormente sem reduzir o padrão de qualidade. Descobriu também que qualidade e custo representavam uma estratégia imbatível. Foi a primeira a oferecer três tipos de *desktop* e dois de *notebook*.

Posicionamento: construir imagem na mente do consumidor

Para posicionar um produto é preciso construir uma imagem de marca na mente do consumidor. A mente do consumidor é como uma enorme caixa postal que arquiva marcas, associando-as à realização de desejos explícitos e desejos ocultos.

O posicionamento depende da percepção do produto

As qualidades ocultas dos produtos e a presença de fatores emocionais na compra são elementos indispensáveis para que a publicidade exerça seu papel na diferenciação de produtos. O produto é percebido como importante, na medida em que ele elimina tensões emocionais de forma prazerosa.

Situação de compra e a técnica de posicionamento

Numa situação de compra prevalece a importância percebida pelo comprador. E isso inclui o valor percebido do produto expresso pela quantidade de prêmio que o comprador espera obter.

E, num segundo momento, há variáveis derivadas da percepção da importância pelo uso.

Posicionar como forma de criar imagem para um produto

Um produto é sempre uma combinação de aspectos tangíveis e intangíveis.

A melhor forma de realçar os aspectos intangíveis como o símbolo de status é posicionar o produto na mente do consumidor com uma série de eventos que sejam identificados com a personalidade e com o estilo de vida das pessoas, enquanto consumidoras de produtos e serviços.

A percepção do produto

Familiaridade com o produto

Quanto maior a familiaridade com o produto maior será o grau de envolvimento do consumidor em face da quantidade de prêmio que ele possa objetivar na compra e no uso do produto.

“Uma pessoa não sentirá envolvimento com um produto se este não for percebido como importante...”

BLOCH

O caráter simbólico do produto

O produto tem valor maior para o consumidor pelo caráter simbólico intangível do que por suas características tangíveis. Ou seja, embora não mensurável, o aspecto intangível é mais importante do que os aspectos tangíveis representados pelos atributos ou características físicas do produto. Um produto tem dois sentidos importantes expressos pelo corpo e pela alma. O corpo são os aspectos tangíveis, físicos do produto, e a alma são os aspectos intangíveis, a imagem da marca e outros valores simbólicos.

A importância do produto

A percepção da importância do produto deriva das características intrínsecas à natureza do produto e também das características relativas ao seu uso, além das características do próprio consumidor.

Benefícios do produto

A importância do produto está relacionada ao benefício buscado, ou seja, a quantidade de prêmio que ele possa proporcionar ao comprador.

Simbolismo social do produto

O simbolismo social do produto deriva do conjunto de usos que estão associados a sua posse. Isto é, o produto representa para o consumidor status e prestígio. Um carro importado, por exemplo, tem valor simbólico maior do que o valor monetário.

Variáveis que influenciam a importância do produto

- **Situação de compra.** *Compra emergencial é distinta de compra planejada, na qual a comparação entre ofertas pode ser realizada. Ou seja, quando a urgência de compra for grande, o valor do custo de aquisição do produto passa a ser secundário, e a importância que prevalece é a necessidade de posse imediata. As necessidades básicas como matar a fome e saciar a sede provocam tensões emocionais que o indivíduo tenta eliminar com uma compra rápida. E nesse caso as ofertas mais próximas são mais consideradas do que as ofertas distantes. Exemplos interessantes são produtos como água mineral, lanches ligeiros etc. Quando, no entanto, a situação de compra não é emergencial, o comprador tende a fazer comparações entre as ofertas e nesse caso prevalece a marca de melhor identificação com a personalidade e estilo de vida do comprador.*

- **Situação intencional.** Quando há predisposição de compra, o posicionamento da categoria do produto ou mesmo da marca assume uma força muito grande, compelindo o consumidor à compra. Isto é, o comprador identifica uma necessidade e para satisfazê-la lembra-se da marca do produto que já estava armazenada em sua mente. Tal qual uma caixa postal, o posicionamento do produto ocupa um lugar no cérebro das pessoas. Sente sede e lembra de tomar um guaraná. A sede provoca uma tensão emocional, e matar a sede é uma forma de eliminar a tensão. Nesse momento vem à sua mente a lembrança prazerosa de um guaraná seguido da marca Antarctica.

O valor percebido

A base de uma decisão de compra está apoiada na noção de quanto valor agrega um produto para o consumidor. O valor que o consumidor percebe de um produto pode ser representado pela equação, benefícios menos sacrifícios, em relação ao custo de aquisição do produto ou serviço.

$$\text{Valor percebido} = \frac{\text{Benefícios menos sacrifícios}}{\text{Custo}}$$

Ou seja, o *benefício* do produto menos o *sacrifício* para a sua aquisição em relação ao custo estabelece uma relação de ganho ou de perda na mente do consumidor. O benefício se refere à quantidade de prêmio que o consumidor obtém ao comprar um produto ou serviço. Os benefícios podem ser tangíveis ou intangíveis, podem estar ao nível do consciente do consumidor – refere-se ao desempenho do produto ou serviço –, ou do inconsciente – valor simbólico, de status e prestígio – que a marca do produto ou serviço conferem.

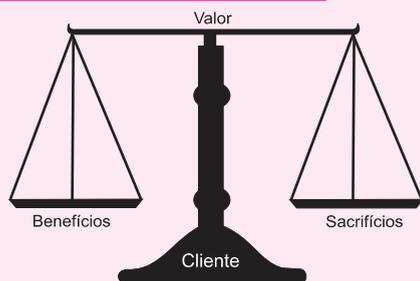
Ao passo que o sacrifício é representado pelo esforço que o consumidor realiza para obter a posse do produto ou para poder utilizar o serviço.

Nos restaurantes do McDonald's, por exemplo, o consumidor recebe os *benefícios* de lanches rápidos e gostosos, conveniência de estacionar seu carro gratuitamente, mas deve realizar *sacrifício* de permanecer em pé na fila do caixa para comprar o lanche, devendo ainda servir-se de guardanapo e canudinho para a bebida e, ao final, recolher seu lixo e jogá-lo na lixeira.

Outro exemplo da relação dos benefícios oferecidos em relação aos sacrifícios para obtê-los balizados pelo custo é o de um hotel *resort*. Proporciona uma série de serviços que dão conforto e prazer decorrentes dos atributos de suas instalações físicas, como espaço e conforto do apartamento, quadras poliesportivas, spa, piscinas amplas e maravilhosas, refeições saborosas e fartas, entre outras vantagens.

Mas o sacrifício de acesso ao hotel, ou seja, do tempo que se perde para chegar até ele e outros sacrifícios, pode não compensar o esforço, sobretudo se o custo for elevado.

Balanceamento entre benefícios e sacrifícios



Balanceamento entre benefícios e sacrifícios

O conceito de valor de um produto ou serviço é resultante do balanceamento entre os benefícios que ele possa proporcionar e os sacrifícios exigidos para a sua compra e uso.

E quando o custo for maior que a diferença entre o benefício e o sacrifício ocorre uma relação insatisfatória de valor para o cliente.

O valor é a razão entre o que o consumidor recebe e o esforço físico, mental e financeiro que ele despense para receber o produto ou serviço.

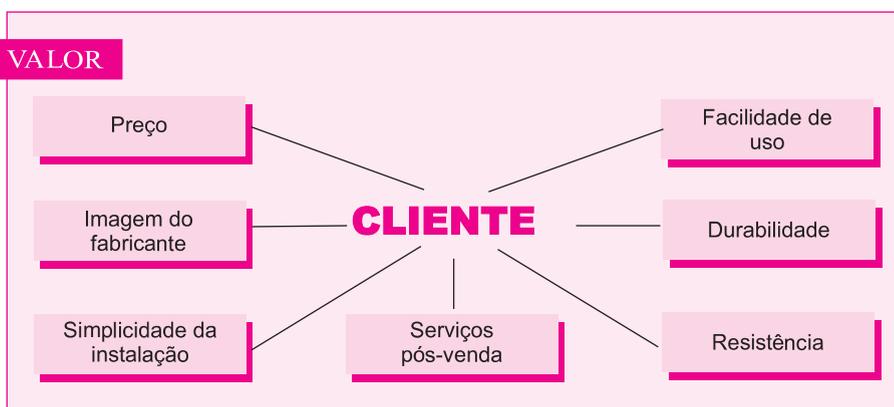
Foco do pensamento gerencial do século XXI – valor para o cliente

A qualidade de um produto e o serviço que a ele pode ser associado constituem-se na chave para agregar valor para o cliente. Para um produto alimentício, por exemplo, o conceito de qualidade está ligado à aparência e ao sabor. Concluindo, o sabor (ruim ou amargo) pode ser motivo de resistência ao consumo, enquanto o sabor apetitoso e gostoso é um dos principais motivos de conceito de qualidade.



Valor para o cliente

O valor de um produto ou serviço é, em larga escala, o que o cliente espera receber.



Posicionamento

Al Ries e Jack Trout definiram posicionamento, em 1969, “como os consumidores vêem um produto...”

O posicionamento é um processo dinâmico que visa posicionar o produto em um dado mercado e posicionar a própria empresa nos mercados em que ela atua.

Há quatro erros freqüentes de posicionamento de um produto:

- Subposicionamento – quando o consumidor tem apenas uma vaga idéia do que é o produto e para o que ele serve.
- Superposicionamento – quando a imagem do produto é estreita, e o esforço para posicionar o produto na mente do consumidor é enorme.
- Posicionamento confuso – quando o produto é apresentado como sendo adequado para diversos usos e isso acaba confundindo o consumidor.
- Posicionamento duvidoso – quando o produto não inspira confiança e, portanto, falta credibilidade acerca de seus atributos e benefícios.

Reposicionamento

É a mudança de posição de um produto ou marca existente em um mercado para uma nova posição em outro mercado. Por exemplo, o cigarro Marlboro foi concebido originalmente como produto feminino e posteriormente reposicionado para o público masculino. Esse esforço de reposicionamento exigiu ampla campanha publicitária, com ênfase na figura de um caubói no campo rodeado de cavalos. Dizem as más línguas que, após uma semana dessa campanha no ar em Lisboa, venderam o dobro de cavalos...

Estratégias de posicionamento

Dentre as principais técnicas utilizadas para posicionar um produto no mercado, destacam-se as seguintes:

- **Atributo ou benefício** – *ou seja, características físicas ou a quantidade de prêmio que o produto oferece e que o consumidor valoriza.*
- **Qualidade/preço** – *relação custo/benefício, ou seja, qualidade e preço são dois dos principais atributos a serem posicionados na mente do consumidor.*
- **Uso e usuário** – *tipo de uso de um produto e a natureza do usuário são dois pontos importantes para realizar um adequado posicionamento. Ou seja, o produto é valorizado pelo tipo de uso e pelo tipo de consumidor-usuário.*
- **Categoria de produto** – *os produtos são agrupados em categorias, e cada categoria ocupa um espaço na mente do consumidor, direcionando, assim, uma estratégia específica.*
- **Concorrência** – *esse é um dos principais critérios de posicionamento de um produto comparativamente à concorrência.*
- **Mapear a percepção do produto** – *para cada percepção que os consumidores têm do produto é possível realizar um mapeamento, numa configuração que pode ser bi ou multidimensional, isto é, levando-se em conta dois ou mais fatores.*

Vantagem do posicionamento

Por meio do posicionamento a empresa pode, diante dos principais produtos concorrentes existentes no mercado, resolver também os seus problemas de definição de estratégia de preço, distribuição, propaganda e de promoção de vendas, bem como detalhar outros aspectos táticos, como em que mercados atuar e com que preços, e assim por diante.

O posicionamento permite

- Identificar quais são os atributos do produto importantes em relação à concorrência.
- Estabelecer uma escala de medida do desempenho de cada atributo considerado.

O papel da propaganda

Diferenciar um produto posicionando-o na mente do consumidor distintivamente dos oferecidos pela concorrência.

Posicionamento multidimensional

Posicionamento é entendido como a arte de configurar a imagem de uma empresa ou produto num segmento de mercado, de forma que os consumidores possam entender e apreciar.

Representação gráfica

A partir da representação gráfica é possível identificar o potencial de vantagens competitivas do produto em relação a seus concorrentes, e corrigir deficiências de posicionamento.

Vantagens competitivas		
Posicionamento competitivo	Produto A	Produto B
Atributos	Superior	Inferior
Benefícios	Igual	Igual
Preço	Mais alto	Mais baixo

A ação da propaganda

O papel da propaganda é clarificar a imagem do produto em cada mercado, distinguindo e diferenciando-o da concorrência e, sobretudo, servir de apoio para o reposicionamento quando o produto tiver erros do tipo:

Posicionamento por baixo – ocorre quando o produto é visto pelos consumidores, como de qualidade e/ou de desempenho inferior ao da concorrência.

Posicionamento confuso – ocorre quando o produto ou serviço não tem definição clara quanto à quantidade de prêmio que é oferecida ao comprador.

Diferenciação

Diferenciar significa agregar valor para o cliente que adquire um produto ou serviço, distinguindo-o da concorrência. Em outras palavras, diferenciar pode significar “o ato de desenvolver um conjunto de diferenças significativas para distinguir a oferta da empresa das ofertas dos concorrentes diretos e indiretos...”

Quanto mais comum for o produto mais o serviço agregado pode criar diferenciação. Mas não apenas o serviço que é agregado diferencia um produto, o preço e demais condições de vendas, como prazo de pagamento e condições de crédito também se constituem em importantes formas de diferenciação.

Diferenciação é a criação de diferenças tangíveis ou intangíveis em uma ou mais dimensões de um produto em relação aos seus principais concorrentes.

E o posicionamento pode ser utilizado como ferramenta de diferenciação uma vez que se refere ao desenvolvimento e implantação de várias diferenças na mente do consumidor.

As características da diferenciação dependem do tipo de indústria. Dentre elas destacam-se:

- **Indústria de volume** – aquela em que as vantagens vêm apenas de um enfoque no qual a economia de escala de produção proporciona a redução de custos, e, portanto, possibilita a prática de preços competitivos. Montadoras de veículos, indústria aeronáutica, fábrica de brinquedos etc.
- **Indústria paralisada** – aquela que não dispõe de grandes vantagens competitivas para diferenciá-la no mercado. Indústrias de base, siderúrgicas, bens de capital (máquinas e equipamentos) etc.
- **Indústria fragmentada** – aquela nas quais as possibilidades de diferenciação são muitas, porém, cada unidade de negócio é de pequeno volume de produção. São exemplos desse tipo de negócios restaurantes, lanchonetes (o negócio do McDonald's é amplo em cada cidade, porém, é fragmentado em várias lojas de seus restaurantes) etc.
- **Indústria especializada** – aquela em que as oportunidades de diferenciação são muitas e de grande potencial. Vestuário, alimentos, produtos de higiene e limpeza etc.

A diferenciação pode ainda ser realizada considerando agrupamentos em função da natureza das variáveis a serem consideradas por produto ou modelo.

O **primeiro agrupamento** é feito com base na diferenciação em atributos do produto, como durabilidade, *design*, conformidade e, sobretudo, qualidade, como foco de vantagens competitivas.

O **segundo agrupamento** é o de serviços, como instalação, orientação de uso, manutenção, garantia, assistência técnica e outros, que dão suporte ao desempenho do produto.

O **terceiro agrupamento** é o de variáveis pessoais, como cortesia, competência no atendimento, confiabilidade, bom humor, comunicação, entre outros, no qual o sucesso do negócio depende da interatividade com os consumidores do produto ou serviço.

O **quarto agrupamento** é formado pelo canal de distribuição, com variáveis como o tipo de cobertura de mercado, desempenho do canal, experiência no atendimento e demais valores que o mercado considera importante.

O **quinto agrupamento** é constituído da imagem do produto e da empresa e vem crescendo em termos de importância com variáveis do tipo símbolo, atmosfera, aspectos visuais, eventos. Nesse agrupamento é importante compreender a diferença entre identidade e imagem. A identidade compreende as formas adotadas pela empresa para destacar ou posicionar o seu produto. Ao passo que a imagem é a forma pela qual o público-alvo principal e o público-alvo secundário percebem o produto e a sua importância. Na medida em que a percepção das pessoas acerca do produto é ampliada, a imagem que ele projeta pode se aproximar da identidade. Imagem eficaz proporciona uma singularidade que distingue o produto da concorrência e transmite poder emocional de maneira a falar ao coração das pessoas.

O produto precisa ser diferenciado para cada segmento de mercado a fim de obter resultados. E nesse sentido o posicionamento do produto em cada mercado é uma importante ferramenta para complementar a estratégia de diferenciação. Portanto, posicionar um produto é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa de modo a ocupar uma posição competitiva distinta e significativa na mente do consumidor-alvo.

Sumário

As estratégias de posicionamento e diferenciação de produtos são os principais elementos estratégicos para conquistar a preferência dos consumidores. Um produto não pode ser entendido apenas por seus atributos, mas principalmente pelos benefícios que os consumidores buscam nele, ou seja, pela quantidade de prêmio que pretendem obter. A mente do consumidor está repleta de informações de produtos; portanto, para posicionar mais um produto na mente e conquistar o coração do consumidor, é preciso criar algo de novo que o diferencie da concorrência. E isso envolve, até mesmo, o uso de pesquisa motivacional, para descobrir janelas na mente do consumidor. Esse tipo de esforço é recompensado pelo aumento do volume de vendas, e o que é mais importante, pela valorização da imagem da marca do produto.

Questões para revisão

1. Defina o que é um produto de consumo: duráveis e não-duráveis.
2. Defina o que é um produto especialidade.
3. Defina o que é diferenciação de produto.
4. Como pode ser realizado o posicionamento de um serviço como: *fast-food*, agasalho esportivo, bicicleta *mountain bike* e barco de 17 pés?
5. Quais são os principais benefícios da técnica de posicionamento?

Questões para discussão

1. Confronte as técnicas de diferenciação de produtos e de posicionamento.
2. Discuta o conceito de valor percebido para uma cadeia de *fast-food* como o McDonald's.
3. Discuta as vantagens e desvantagens do balanceamento entre benefícios e sacrifícios na compra de um bem durável.
4. Discuta as técnicas de percepção de produto numa venda de serviços como seguro de vida, viagem ao Taiti e hospedagem em um SPA.
5. De que maneira o caráter simbólico de um produto interfere na decisão de compra?

Bibliografia

- AAKER, David; DAY, George. *Marketing Research*. Nova York: John Wiley, 1995.
- BOONE, Louis; KURTZ, David L. *Contemporary Marketing*. Forth Worth: The Dryden Press, 1995.
- KOTLER, Philip. *Administração de marketing*. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- RIES, Al; TROUT, Jack. *Posicionamento, a batalha da sua mente*. São Paulo: Pioneira 1989.

CANTINHO EMPRESARIAL

CASE

Cerveja Bavária e Kaiser

A marca da cerveja Bavária pertencia à Antarctica. Com a fusão de duas das tradicionais cervejarias brasileiras, a Antarctica e a Brahma, criando a AmBev, o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade), impôs como condição da fusão a venda da Bavária.

A venda da Bavária pela AmBev, e da Kaiser que pertencia aos distribuidores de Coca-Cola à canadense Molson, abriu um novo capítulo no negócio cervejeiro no Brasil.

Bavária

Muito se falou de início no esvaziamento de mercado do rótulo Bavária, pois, após a venda em 2000, a cerveja começou a perder mercado. Caiu de 4,4% no início do ano, para 3,3% ao final do ano, segundo dados da AC Nielsen. Os canadenses da bicentenária Molson, alertas ao fato, propuseram uma compra com pagamento atrelado a vendas. Ou seja, a AmBev só recebe os US\$213 milhões do negócio se a Bavária atingir 6,5% de participação de mercado no país nos próximos 5 anos. Caso contrário, a venda ficará pelos US\$98 milhões, acertados inicialmente. A compra incluiu a marca, as cinco fábricas, além do contrato de distribuição da cerveja pela rede AmBev por 5 anos.

A cerveja Bavária, quando lançada no mercado pela antiga Antarctica, focou seu posicionamento no público jovem do interior.

A campanha destacava o tema "Entre amigos". E o esforço promocional enfatizou o patrocínio de duplas caipiras de sucesso e o *jingle* era acompanhado de ampla distribuição de chapéu de vaqueiro. A aceitação dessa cerveja pielsen foi rápida, chegando a picos de vendas que proporcionaram 7,3% de participação de mercado nos áureos tempos. Metade das vendas da Bavária é em embalagens descartáveis, de menor rentabilidade. "As garrafas garantem receita cerca de 20% maior," segundo a concorrente Schincariol.

Kaiser

Em 1980, Luiz Otávio Possas Gonçalves, proprietário de duas engarrafadoras de Coca-Cola em Minas Gerais, resolve investir em uma fábrica de cerveja. A Kaiser – nome emprestado do alemão imperador – é lançada em 22 de abril de 1982. Logo os distribuidores de São Paulo e Rio de Janeiro negociam o uso da marca e passam a fabricar a cerveja também. Em 1983, a Kaiser já estava presente nos Estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Espírito Santo, Mato Grosso e Paraná. Nesse ano, a Heineken passa a dar assistência técnica à companhia. No ano seguinte, a Coca-Cola compra 10% de participação de ações da empresa. Em março de 2002 a cervejaria canadense Molson compra a Kaiser e esquentava a disputa do mercado de cervejas no Brasil ("Molson compra Kaiser por US\$765 milhões"

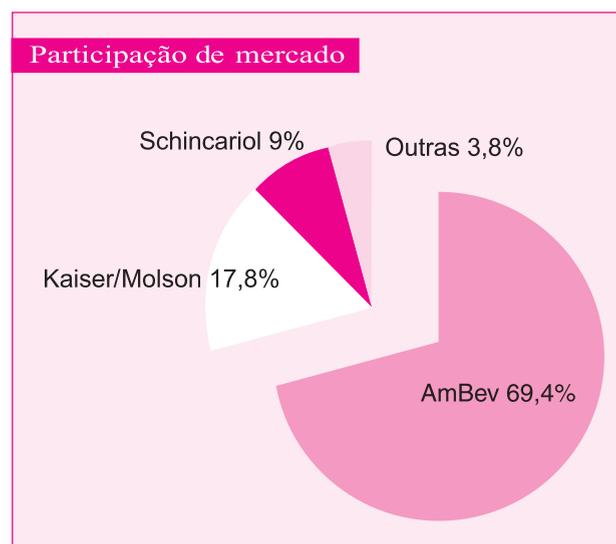
– *Folha de S. Paulo*, 19 de março de 2002, p. B-5). A Kaiser respondia em março de 2002 por 14,8% do mercado cervejeiro do país. Empregava 2.600 funcionários e, em 2001, faturou R\$1,6 bilhão.

Segundo levantamento da AC Nielsen, realizado em fevereiro de 2002, o quadro das marcas de cerveja era o seguinte:

Ranking das marcas	Fevereiro de 2002
Skol	32,5%
Brahma	21,6%
Kaiser	14,8%
Antarctica	14,5%
Schincariol	8,8%
Bavária	2,6%
Outras	5,2%

Portanto, em primeiro lugar vem a AmBev que, com as marcas Skol, Brahma e Antarctica, tem 68,3% do mercado. Com a aquisição da Kaiser, a Molson, que já é dona da Bavária, aumenta sua participação no mercado brasileiro de 2,4%, para 17,2%. O mercado brasileiro de cervejas é hoje o terceiro maior do mundo. Conforme o Sindicerv, em 2001, o setor faturou R\$12,5 bilhões e vendeu 8,4 bilhões de litros de cerveja. Com a compra da Kaiser a parceria da Molson com a AmBev para a distribuição da cerveja Bavária foi desfeita e ela passou a ser distribuída pela Kaiser, mediante acordo com a Coca-Cola.

A Molson é a mais antiga cervejaria das Américas – foi fundada em 1768 – e é a maior do Canadá. Além de seu país de origem, atua nos Estados Unidos e no Brasil. Em 2001, suas vendas passaram a marca de US\$3,7 bilhões.



Questões

1. Qual deve ser a estratégia de posicionamento da Molson para ampliar, com a ajuda da Kaiser, a participação de mercado da Bavária?
2. Que outras estratégias de posicionamento deveriam ser adotadas para fortalecer a marca no mercado brasileiro e latino-americano de cervejas?
3. De que maneira a Kaiser/Bavária poderia enfrentar a líder Skol?
4. Qual deveria ser a estratégia para enfrentar a AmBev?

Fontes:

Gazeta Mercantil, 12 e 12 de novembro de 2000, p. C-3i, 8 de novembro, p. C-1 e 29 de novembro de 2000, p. C-5.

Jornal da Tarde, 19 de março de 2002, caderno A, p. 20.

Folha de S. Paulo, 19 de março de 2002, p. B-5.



CAPÍTULO 10

Estratégias de novos produtos

“O QUE É UM NOVO PRODUTO EM UM MERCADO, PODE NÃO SER UM PRODUTO NOVO EM UM OUTRO...”

Introdução

A época do departamento de novos produtos isolado do resto da empresa já passou. Hoje, as áreas de marketing participam ativamente do processo de desenvolvimento de novos produtos. Colocar novos produtos é essencial não só em mercados competitivos, mas em quase todos os ramos de negócio. Pois não desenvolver novos produtos pode representar vulnerabilidade perigosa para as empresas acomodadas. O mercado consumidor é cada vez mais ávido de novidades e as empresas omissas acabam pagando um preço muito alto por essa indiferença.

Mas o que é um novo produto?

Há seis categorias de classificação de novos produtos:

- **Produto inteiramente novo para o mercado mundial.** Produto sem similar em nenhuma parte do globo.
- **Nova linha de produtos para um novo mercado.** A novidade é apenas para determinados mercados, o que significa que a linha de produtos pode já existir em outros mercados mais desenvolvidos.
- **Acréscimo de um novo produto em uma linha já existente.** A novidade fica por conta de um novo modelo ou novo *design* dentro de uma linha de produtos atual da empresa.
- **Melhoria ou revisão de produtos já existentes.** A simples “garibada” em um produto velho pode dar uma ajeitada interessante e alongar o seu ciclo de vida. Mas essa revisão

não é apenas retoque desprezioso, é preciso que o desempenho do produto ganhe nova e melhorada feição.

- **Reposicionamento do produto.** Trata-se da colocação de produtos já existentes em novos mercados.
- **Redução de custo de um produto existente.** Com a melhoria no conceito de um produto existente, é possível obter um novo produto com desempenho semelhante e a preços mais baixos. Nesse caso, mais consumidores passam a ter acesso a essa categoria de produto e isso funciona como uma novidade para ampla parte de um mercado.

O ciclo de vida do produto

Os produtos são como os seres vivos, passam por vários estágios do nascimento até a morte. O produto nasce de uma idéia, cresce, amadurece e morre.

O processo de adoção de um novo produto

A oferta de um novo produto nem sempre obtém resposta positiva de compra. Os consumidores reagem com certo ceticismo a novos produtos. É como São Tomé, “ver para crer”... No processo de adoção de um produto o consumidor potencial passa por diversos estágios, do aprendizado do novo produto à experimentação e decisão de compra (regularmente) ou à rejeição. Esses estágios podem ser classificados como:

- **Desconfiança.** As pessoas primeiro aprendem acerca do novo produto, mas procuram mais informação antes de se decidirem.
- **Interesse.** É quando a informação desperta o interesse.
- **Avaliação.** As pessoas começam a avaliar se o produto traz ou não algum benefício.
- **Experimentação.** Antes de se decidirem, as pessoas costumam experimentar o novo produto. É o *test drive* de um novo carro, é a degustação de um novo alimento no supermercado...
- **Adoção ou rejeição.** Se com a experimentação o produto foi aprovado, o próximo passo é a compra regular, caso contrário, é o abandono do produto.

O ciclo de vida do produto e o processo de adoção do consumidor

O profissional de produtos, denominado gerente de produtos, precisa estudar com muito carinho o processo de adoção de seu novo produto pelo consumidor. Esse processo às vezes é lento, e pode sugerir que o produto não teve aceitação. É preciso tirar o consumidor da inércia e provocá-lo a experimentar o novo produto até levá-lo à compra regular. Para entender como se passa a adoção de um novo produto é preciso entender que os consumidores não são iguais. Há consumidores que vêm com simpatia novos produtos e há outros que não. A primeira compra de um novo produto é um processo de um “namoro” mais ou menos demorado. As pessoas se encantam com o produto, mas antes de se decidirem a comprar, julgam que naquele momento têm outras prioridades... Vejamos como os autores classificam os consumidores em função do processo de decisão de compra.

Categoria dos adotadores

O consumidor inovador é aquele que compra um novo produto tão logo ele é colocado no mercado. Outros esperam por mais informações, sobretudo de outras pessoas que compraram o produto. Os inovadores estão presentes em todos os mercados. Estudos de comportamento de

compra revelaram a existência de cinco categorias de compradores, baseados no tempo relativo de adoção. Essas categorias de consumidores são entendidas como inovadores, adotador inicial, maioria inicial, maioria tardia e retardatários.

O **processo de difusão** de um novo produto ocorre quando toda uma comunidade de consumo ou parte dela aceita e passa a comprar regularmente um novo produto ou serviço.

Por exemplo, o primeiro iogurte liofilizado comercializado em garrafinhas de plástico foi lançado no Brasil pela Yoplait, mas a difusão desse novo produto só ocorreu quando as gigantes do setor de laticínios, Nestlé e Danone, lançaram o mesmo tipo de iogurte no mercado.

Adotadores iniciais

Identificar os *adotadores iniciais* de um novo produto em meio ao mercado é um grande desafio para os profissionais de produto. Pois apenas quando se inicia a venda é possível avaliar com certeza a aceitação de um novo produto. Mesmo as pesquisas minuciosas de intenção de compras de um novo produto podem apresentar resultados enganosos.

Portanto, é muito importante avaliar-se com objetividade um novo produto junto aos *adotadores iniciais* e obter deles sugestões de eventuais modificações na configuração do produto. Os *adotadores iniciais* funcionam como líderes formadores de opinião, pois é por meio de seus comentários que os demais consumidores estarão se animando a comprar ou não. Portanto, a aceitação ou rejeição de um novo produto depende em larga escala de recomendações. Poucas pessoas adotam um novo produto imediatamente.

E, infelizmente, os *adotadores iniciais* de um determinado produto não são necessariamente os adotadores iniciais de todo e qualquer outro produto. Ou seja, as pessoas, mesmo as inovadoras, têm preferências definidas e não gostam de inovar sempre em todo e qualquer produto ou serviço.

Em geral, os *adotadores iniciais* tendem a ser jovens, com status social mais elevado, grau de educação e renda mais altos. Têm mais mobilidade do que os adotadores tardios e trocam de emprego e residência com frequência.

Os *adotadores tardios* dependem de mais informações e referências acerca da empresa que fabrica e comercializa o novo produto e de recomendação boca a boca.

Fatores determinantes de adoção

Em geral um produto para evoluir do estágio de introdução no mercado para o estágio de maturidade leva cerca de seis meses. A taxa de adoção de um novo produto é influenciada por cinco fatores de caracterização de uma inovação:

1. **Vantagem relativa.** O grau de inovação de um produto em relação aos demais existentes no mercado precisa ser elevado. A vantagem relativa precisa ser refletida em termos de preço baixo, atributos inovadores e facilidade de uso, entre outros aspectos, para acelerar a taxa de adoção entre os compradores potenciais do novo produto.
2. **Compatibilidade.** O grau de inovação deve ser consistente com os valores e experiências dos potenciais adotadores.
3. **Complexidade.** Uma relativa dificuldade de compreensão da inovação é esperada. Em muitos casos, a maior dificuldade de aceitação de um novo produto é a compreensão do seu uso e desempenho, até que obtenha aceitação geral.
4. **Possibilidade de uso trivial.** O grau de inovação deve facilitar o uso, tornando o seu entendimento facilitado. Ou seja, quando um novo produto tem uso trivial, é mais fácil ser aceito, do contrário os compradores potenciais tenderão a retardar a decisão de compra.

5. **Observável.** O novo produto deve ser facilmente observado por outros compradores potenciais. Se a superioridade da inovação for facilmente constatada, a taxa de adoção será elevada.

Para acelerar a taxa de adoção, essas cinco características devem ser implementadas pelo marketing da empresa. A complexidade do produto precisa vir acompanhada de mensagens promocionais e informativas. A inovação precisa ficar nítida e valorizada pelo comprador. Sem que o novo produto represente facilidades e vantagens, ele não será aceito de imediato.

Assim, um novo produto é adotado inicialmente pelos *consumidores inovadores*, em seguida pelos *adotadores iniciais*, depois pela *maioria inicial*, logo após pela *maioria tardia* e, por fim, pelos *retardatários*.

Ciclo de vida de um novo produto

O ciclo de vida de um novo produto é idêntico para todo e qualquer tipo de um novo produto. Pois necessita de um esforço inicial de divulgação para ser introduzido no mercado; em seguida, precisa ter o suporte de propaganda para ser conhecido e reconhecido pelos compradores.

Para continuar a crescer no mercado, necessita de um esforço de vendas para atingir a maturidade. E antes que as suas vendas declinem de forma irreversível, deve ter um amplo suporte promocional.

Estágio introdutório

O objetivo de uma empresa ao lançar um novo produto é estimular a demanda em novos mercados. Nesse estágio, o novo produto é aceito pelos consumidores inovadores ávidos por novas experiências, e há perdas financeiras devido aos elevados custos iniciais de pesquisas tecnológicas, mercadológicas e de fabricação, além da promoção para criar demanda para o produto. Na fase seguinte, se o produto obtiver aceitação, ele começa a crescer no mercado.

Estágio de crescimento

O volume de vendas cresce rapidamente quando o produto obtém a aceitação de novos consumidores. A recomendação boca a boca é a propaganda mais encorajadora para estimular compradores hesitantes. Os lucros começam a surgir em função do volume inicial de vendas.

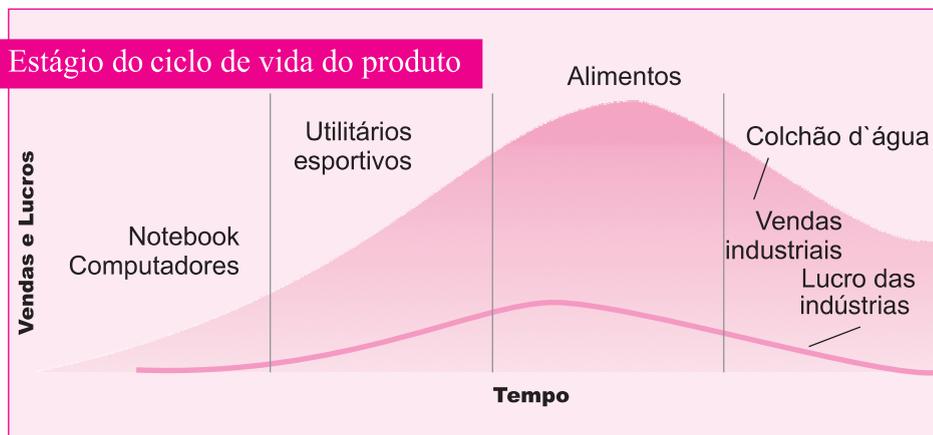
E os compradores desse estágio são a maioria inicial e a tardia.

Estágio da maturidade

O produto atinge o seu ápice e as vendas se mantêm elevadas. Mas a partir daí a tendência é o declínio das vendas. Portanto, nesse estágio, é preciso maximizar vendas. Os custos iniciais com o desenvolvimento e lançamento do novo produto já devem estar amortizados, e o lucro atinge também o seu melhor momento, pois o esforço promocional tende a diminuir. Os consumidores passam da maioria inicial para a maioria tardia.

Estágio de declínio

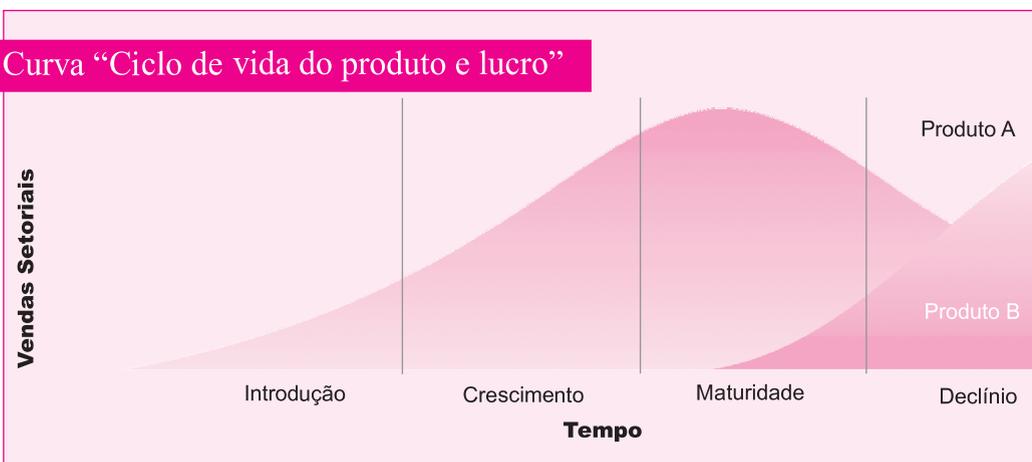
No estágio de declínio o produto entra no seu momento final. Ou ele é reformulado, buscando prolongar o seu ciclo de vida, ou permanece no mercado com vendas declinantes, ou é retirado da linha de produção. Nesse estágio, o esforço promocional é enorme, sobretudo com promoções de vendas, preço baixo e outras ofertas para sensibilizar o consumidor retardatário.



O composto de produtos existentes

O esforço para manter vivo o negócio de uma empresa exige o reconhecimento das limitações de uma linha de produtos existentes. A tentação de manter a linha de produtos a qualquer custo muitas vezes leva a organização a algumas miopias.

A estratégia de desenvolver novos produtos é decorrente da necessidade de manter vivo o negócio da empresa. Os produtos existentes tornam-se velhos e os consumidores já não se sentem tão entusiasmados em comprá-los. Para salvaguardar o seu negócio, a empresa pode adotar uma das seguintes estratégias: penetração de mercado, desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produto e diversificação de produto.



A **estratégia de penetração de mercado** visa incrementar vendas dos produtos atuais nos mercados existentes. Isso envolve esforço promocional e de vendas intensos.

A **estratégia de desenvolvimento de mercado** tem como foco obter novos mercados para os produtos atuais da empresa. Esse é um esforço de vendas e de propaganda para criar novos mercados. Quando a Mercedes-Benz comprou a Chrysler americana, objetivava desenvolver novos mercados para preservar e melhorar a imagem do seu automóvel de luxo nos Estados Unidos. Lançou o modelo Classe A para o público de menor poder aquisitivo e o Classe C para o público de melhor renda, a fim de ampliar mercado. Um tipo de estratégia distinta foi adotado no Brasil para introduzir o modelo Classe A, para a classe média alta, apoiada na forte imagem da estrela da Mercedes-Benz junto à classe alta.

A **estratégia de desenvolvimento de produto** é definida como a introdução de novos produtos, tanto em mercados já existentes quanto em novos mercados.

A **estratégia de diversificação** se refere ao esforço de desenvolver novos produtos para novos mercados. A Ford, segunda montadora do mercado mundial, ao comprar a Volvo, objetivava desenvolver a sua presença no segmento de carros de luxo na Europa, Japão e Estados Unidos.

O desenvolvimento de novos produtos

Desenvolver um novo produto é tarefa arriscada porque a mortalidade de novas idéias é elevada. O mercado é ávido por novidades, mas crítico quando o desempenho não corresponde às expectativas criadas. Nem sempre uma boa idéia transforma-se num produto de sucesso.

E são inúmeros os motivos que podem levar um lançamento promissor ao fracasso no mercado: uma idéia genial da cúpula da empresa que o mercado não reconhece como tal; mercado superestimado pelos pesquisadores da empresa; produtos mal desenhados; produtos mal posicionados no mercado; divulgação e distribuição inadequadas; custos de desenvolvimento mais elevados que o previsto; reação inesperada da concorrência.

Para minimizar a subjetividade de um lançamento é preciso comprometer a organização como um todo com o projeto. O envolvimento da alta direção é essencial, assim como desenvolvimento de produtos, produção, compras, marketing e vendas dentro da organização, e fornecedores e clientes do lado de fora da empresa.

Dentre as estratégias mais utilizadas para minimizar o fracasso no lançamento de novos produtos, destacam-se as seguintes medidas:

Criação de comitê de novos produtos – O envolvimento das áreas-chave da empresa é essencial ao encaminhamento de novos projetos, maximizando os recursos humanos, financeiros, produtivos, de suprimentos e de marketing sem problemas. Pois o processo de geração de idéias pode ser esvaziado se as pessoas da organização não estiverem compromissadas com o projeto.

Formação de departamento de novos produtos – Para que a metodologia do processo de desenvolvimento de um novo produto seja adequada e corretamente seguida é preciso criar responsabilidades no acompanhamento de todas as fases do projeto. É só por meio de responsabilidades definidas que os bons resultados aparecem.

Criação de equipes de novos projetos – Para cada tipo de projeto deve ser formada uma equipe adequada a esse desafio. Portanto, para cada novo projeto devem ser constituídas novas equipes de trabalho, formadas por pessoas de diferentes áreas da empresa. Essas pessoas passam a atuar como uma grande força tarefa, a fim de manter a empresa na crista da onda das inovações.

Criação de comitê de clientes – Os clientes sabem melhor do que ninguém o que os agrada e o que não os estimula a comprar. Portanto, um bom caminho para desenvolver novos produtos é constituir um comitê de clientes compradores potenciais. À medida que as opiniões dos clientes vão sendo ouvidas, reduz-se o risco de fracasso no lançamento de um novo produto ou serviço.

Gerentes de produtos – Também denominados gerentes de marca, têm como objetivo manter a presença de sua marca no mercado; para tanto, é preciso lançar novos produtos ou novas linhas de produto.

Inovação

Identificada uma oportunidade de mercado, é preciso observar se o produto a ser desenvolvido pode efetivamente ser a solução para atender necessidades e expectativas existentes.

Os passos mais importantes para se obter uma inovação para o lançamento de um novo produto são:

1. GERAÇÃO DE IDÉIAS – uma boa lista de novas idéias para novos produtos que atendam às necessidades detectadas no mercado é, sem dúvida, um bom caminho para a busca da inovação em marketing. Muitas vezes o processo de geração de idéias é mal conduzido e acaba por ser esvaziado. Isso ocorre pelo enfoque inadequado do processo de criatividade ou pelo desprezo às regras básicas que devem nortear a geração espontânea de novas idéias. É importante lembrar que a fonte de novas idéias deve ser sempre apoiada nas necessidades e desejos de consumidores e clientes. Outro foco importante é a concorrência; descobrir os projetos dos concorrentes pode ser uma boa base inspiradora de novos produtos ou serviços.

As fontes inspiradoras mais utilizadas para a geração de novas idéias são, entre outras, as seguintes:

- Listagem de atributos que um novo produto deve conter.
- Exercício teórico de mudanças nos atributos que avalie o quanto se aproxima das necessidades dos clientes.
- Associação entre equipamentos que possibilitem a simplificação da vida das pessoas. Por exemplo, união entre telefone celular e correio eletrônico via Internet. Entre notebook e impressora. Entre telefonia fixa e telefonia móvel, ou ainda entre televisão e computador para o uso da Internet em banda larga.
- Análise morfológica para identificar as dimensões estruturais de um problema e avaliar os relacionamentos existentes entre essas dimensões. Ou seja, é possível identificar relação entre causa e efeito. De que maneira a idéia do produto pode resolver necessidades do consumidor.
- Identificar necessidades não atendidas ouvindo o consumidor pode ser de interesse para contribuir com idéias inovadoras.

2. TRIAGEM DE IDÉIAS – Nem toda idéia genial é viável do ponto de vista de mercado e de recursos necessários; portanto, é preciso fazer uma triagem das idéias viáveis para não perder tempo com uma idéia de produto inviável.

3. ANÁLISE DE OPORTUNIDADES DE NEGÓCIOS – Uma idéia só sai do papel se o mercado é propício. Em outras palavras, é preciso que o potencial de mercado para o novo produto seja convidativo, que a taxa de crescimento desse mercado seja elevada e que a concorrência não seja muito forte. A decisão de prosseguir com a idéia depende de cuidadosa análise de fatores que, combinados, possam ser favoráveis.

4. DESENVOLVIMENTO E TESTE DE CONCEITO – As idéias atraentes precisam ser lapidadas e transformadas em conceitos de produto a serem testados. O conceito do produto é uma versão avançada da idéia, desenvolvida de forma inteligível para que o consumidor possa imaginá-la e avaliá-la. A imaginação deve ser ampla para possibilitar ao consumidor supor como o produto virtual seria se fosse real.

5. DESENVOLVIMENTO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING – O lançamento de um novo produto é crucial, pois todo o projeto de desenvolvimento pode fracassar se o teste de mercado revelar-se decepcionante. É nessa fase que deve ser implementado o Plano Estratégico de Marketing. A primeira parte do plano analisa o mercado para o novo produto: seu potencial, sua

dimensão, estrutura e comportamento do consumidor-alvo. A segunda parte trata do posicionamento que o novo produto deverá ter nesse mercado visado, estima as vendas possíveis, bem como a participação de mercado desejada, estabelece metas de vendas e de lucro estimadas. A terceira parte estabelece a estratégia de preços e de distribuição e apresenta o orçamento mercadológico. E, por fim, na quarta parte, o plano descreve a estratégia de comunicação e os principais resultados a serem alcançados no período.

6. ANÁLISE DE VIABILIDADE COMERCIAL – Nesse ponto devem ser ouvidos vendedores da empresa, distribuidores e demais clientes. Com base nas observações do mercado é finalizada a análise de viabilidade comercial do novo produto.

7. DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL DO PRODUTO – O projeto de lançamento do novo produto deve conter detalhados planos de produção que especifiquem fornecedores de matérias-primas e componentes, equipamentos a serem utilizados na fabricação, alocação de mão-de-obra e outros detalhes industriais.

8. TESTE DE MERCADO – Tudo pronto, o teste de mercado é a hora da verdade do novo produto. Escolhida a área teste para o lançamento piloto, as equipes de vendas, clientes e a mídia devem ser convidadas para serem orientados acerca dos benefícios que cada parte poderá obter com o novo produto ou serviço. Decorrido o primeiro mês, devem ser avaliados os resultados e, ao final do terceiro mês, deve haver confrontação entre o planejado e o realizado. É a hora da decisão de continuar ou suspender o projeto...

9. COMERCIALIZAÇÃO – Se tudo correr bem na fase de teste de mercado, o produto deve ser lançado em bases mais amplas atingindo a curto prazo a escala de comercialização planejada. Entra a campanha publicitária no ar, os eventos de lançamento são ativados em todo o país, os vendedores são convidados a participar de campanhas de incentivo para o novo produto, os clientes-chave são estimulados a comprar e os demais parceiros entram em compasso de ritmo total.

Potencial de mercado

Os novos produtos e serviços são a base motora que permite o crescimento e o lucro das empresas. No entanto, o lançamento de novos produtos é uma empreitada de risco, uma vez que a mortalidade de novos produtos é enorme – nos Estados Unidos a taxa de fracasso no lançamento de novos produtos chega a 95%. Na Europa, a taxa, segundo pesquisas (*O desafio de marketing. Futura*, 2001, p. 161) é de 90%. Com índices tão alarmantes, é importante que a empresa avalie bem o potencial de mercado para o novo produto antes de lançar-se na empreitada.

POTENCIAL DE MERCADO – O grau de absorção de um novo produto pelo mercado pode ser estimado com base em fatores demográficos, estilo de vida, sexo, idade, renda e ocupação, além de fatores psicográficos como personalidade e comportamento de compra. Em outras palavras, é preciso estimar quanto em termos absolutos ou relativos o mercado está disposto a comprar do novo produto. E isso depende do grau de novidade do novo produto ou serviço, e pode ser avaliado em duas dimensões – novidade para o mercado e novidade para a empresa.

A classificação em função do grau de novidade pode ser apresentada como se segue:

PRODUTO NOVO EM TERMOS MUNDIAIS – quando não existe nenhum produto similar no mundo. Neste caso, a estimativa de demanda e de potencial de mercado deve levar em

conta os atributos, benefícios e a metodologia de pesquisa de vanguarda do tipo método Delphi – em que um grupo de pessoas é convidado a estimar quanto do novo produto ele acha que as pessoas estariam dispostas a comprar. Feita a primeira rodada de estimativas, o grupo é novamente convidado a opinar, desta vez para rever os valores em bases mais reais. E, por fim, após várias rodadas de estimativas, chega-se a um número de potencial de vendas do produto em termos unitários, ou seja, quantas unidades de vendas anual é o potencial de mercado desse novo produto.

NOVAS LINHAS DE PRODUTOS – São produtos novos para a empresa, mas já existentes em outros mercados. Nesse caso, a estimativa de potencial de mercado pode levar em conta as estimativas realizadas para outros mercados.

NOVO PRODUTO PARA NOVOS USOS – Trata-se de produto novo para o mercado e que ainda não tem similar. Portanto, o produto é novo e o seu uso também. Para criar demanda é preciso inicialmente desenvolver no mercado a idéia de que há vantagens com o uso desse novo conceito. Quando foi lançado, o fax era um novo produto para um novo uso. No entanto, não demorou dez anos e a Internet com o seu correio eletrônico tornou o equipamento obsoleto.

Gap competitivo

Um dos principais objetivos do lançamento de um novo produto no mercado é criar espaço em relação à concorrência. Entendendo-se Gap por espaço, o importante é ter algo que a concorrência não possa vir a ter em curto espaço de tempo. Por isso é preciso sair na frente e tentar manter distância considerável da concorrência. Como nem sempre é possível manter uma vantagem considerável em relação a todos os concorrentes do mercado, é preciso escolher os concorrentes mais diretos da empresa.

Para enfrentar a concorrência, é preciso ainda escolher os produtos concorrentes que se pretende enfrentar com o novo produto. Para fixar uma linha de ação diante da concorrência, é interessante observar os seguintes passos:

1º Passo. Grade de competitividade. É importante montar uma grade, ou seja, uma tabela para anotar os principais concorrentes e seus produtos, e as possíveis vantagens do novo produto.

Exemplo hipotético de grade competitiva

Principais concorrentes concorrentes		Vantagens dos produtos Vantagens do novo produto
A	Preço e propaganda	Atributos e benefícios
B	Força de vendas	Tecnologia
C	Distribuição	Preço e imagem da empresa

2º Passo. Inovação ou imitação. Nem sempre a inovação é o único caminho para um novo produto, muitas empresas lançam mão da imitação como reformulação em relação a produtos já existentes no mercado.

3º Passo. Investimentos requeridos. Muitas vezes uma “boa idéia” de um novo produto é abandonada porque os investimentos requeridos superam as disponibilidades da empresa, ou requerem retornos em prazos curtos demais.

4º Passo. Fatores produtivos. Um novo produto só pode ser implementado se a linha de fabricação o permitir. Em outras palavras, se não houver compatibilidade produtiva, o novo produto pode se tornar inviável. Nesse caso, uma alternativa seria terceirizar a fabricação e contornar o problema produtivo.

5º Passo. Fatores humanos. É preciso que o novo produto tenha sinergia com a cultura da empresa e com a sua força de trabalho. O produto precisa ser compatível com os recursos humanos: vendedores, pessoal de produção, pessoal de distribuição e pessoal administrativo.

Porque novos produtos fracassam

Em geral, quando uma empresa se lança na aventura de um novo produto, ela pode estar tendo outros problemas, e por essa razão estará buscando no novo produto uma tábua de salvação para os seus negócios.

As razões de fracasso podem ser diversas, dentre muitas, destacamos as seguintes.

Porque boas companhias vão mal. Segundo Donald N. Sull (*site da Harvard Business Review –Thinking About..*, agosto de 1999, Reprint 99410), as empresas que não estão bem podem estar sofrendo de inércia ativa.

Inércia ativa. Tendência dos objetos em movimento persistir em sua trajetória corrente. A empresa sente que os negócios não vão bem, mas ela continua em “rota de colisão” com o fracasso. A Firestone sabia que alguns dos seus produtos não estavam bem, mas continuou a produzi-los. A inércia ativa pode derrubar um novo produto se prevalecer uma das seguintes quatro marcas da inércia ativa:

- Formulações estratégicas que impedem a visão do futuro. Planejamento realizado sem conexão com a realidade acaba tornando míope a administração, que se concentra no curto e médio prazo, e perde a visão do futuro. A empresa consegue planejar bem em prazos curtos, mas não consegue visualizar a longo prazo. Dessa forma, um novo produto, que poderia alcançar lucros no longo prazo, acaba sendo descontinuado porque a visão a curto prazo é inibidora.
- Processos enraizados na rotina. O processo administrativo focado na rotina não consegue colocar um novo produto como prioridade. O produto de ontem é mais importante e a empresa acaba relegando o produto de amanhã.
- Relacionamentos transformados em paradigmas paralisantes. A relação com fornecedores, principais clientes e funcionários inibe a quebra de paradigmas para lançar com sucesso um novo produto.
- Valores enrijecidos em dogmas. A organização que é administrada por um livro de normas torna-se enrijecida e pouco eficaz; isso é inadequado para um novo produto que exige agilidade em vários setores da empresa.

Em síntese, um novo produto significa renovação, e não necessariamente revolução.

Por exemplo, uma das maiores dificuldades encontradas na criação de um novo software está ligada às limitações do pessoal de desenvolvimento do soft em compreender perfeitamente o problema do usuário. O software é um produto de criação que tangencia a arte e a engenharia. Enquanto artista, o projetista acredita poder oferecer criatividade à sua solução, o engenheiro deseja garantir que a solução resolva definitivamente o problema apresentado. Assumindo postura investigativa, o projetista provavelmente conseguirá um sistema que satisfaça o seu usuário com toda a funcionalidade necessária. Mas isso também

não é o bastante; o prazo e o custo desse desenvolvimento devem ser razoáveis, pois espera-se produtividade no desenvolvimento de software e todos os processos devem atender à estratégia da empresa, que também leve em conta o ciclo de vida dos seus produtos. Duas correntes de ferramentas de apoio disputam a atenção dos projetistas de software na busca de um sistema criativo – a precisão e o modo rápido e barato que possa atender a estratégia da empresa. Para atender a essas premissas existe o RAD – Rapid Application Development – que apresenta uma abordagem de criação rápida de aplicativos através de reutilização de aplicativos de software, e o Case – Computer Aided Software Engineering – que propõe uma abordagem metodológica, na qual o software é o produto de uma seqüência racional de planejamento. O objetivo dessas duas ferramentas é desenvolver um caminho seguro e produtivo ao criar programas de computador de elevada complexidade, levando em conta a questão do ciclo de vida da solução oferecida ao usuário. O planejamento é o passo mais importante para administrar as mudanças requeridas pela introdução de um novo produto no mercado, e até mesmo no âmbito interno da empresa.

Porque há muita improvisação no desenvolvimento de novos produtos. O planejamento para o lançamento de um novo produto muitas vezes é substituído pela improvisação.

Planejamento *versus* improvisação

A improvisação no mundo dos negócios é uma ação perturbadora, pois não permite convergência entre a composição e a execução do planejamento e sua implementação. Ou seja, a “fazeção” é mais importante do que parar, pensar e organizar todas as etapas do lançamento do novo produto.

Há diversos fatores e condições que influenciam a ocorrência da improvisação por ocasião do lançamento de um novo produto. Dentre eles, destacam-se os seguintes:

Turbulência ambiental. As rápidas transformações do ambiente inibem a readequação do novo produto, em termos de condições de especificações legais, configurações, *design*, entre outros aspectos da natureza do produto. Em outras palavras, o novo produto já estava em fase de produção quando o governo emite novas especificações quanto às características do produto, ou a concorrência lança um produto similar no mercado.

A turbulência de uma maneira geral pode ser negativa ou positiva no lançamento de um novo produto:

- Alto nível de turbulência tem influência positiva sobre o impacto da improvisação no *design* do produto; no aprendizado da equipe; no funcionamento da equipe.
- Influência negativa na eficiência do custo. Quando os custos de desenvolvimento e de lançamento de um produto ficam fora de controle, acabam inibindo a possibilidade de preço adequado ao consumidor.
- Influência neutra na efetividade de mercado e na eficiência temporal. Quando o produto novo não alavanca ampliação de vendas também para os produtos existentes é sinal de que os resultados não foram de utilidade financeira. A eficiência temporal é importante, pois permite à empresa ganhar fôlego no mercado com o novo produto.

Fluxo de informações em tempo real. A empresa precisa administrar a informação em tempo real e corrigir os rumos do lançamento do produto com rapidez; isso implica reconhecer que o fluxo de informações em tempo real pode ter efeitos positivos ou negativos para o lançamento de um produto:

- Apresenta influência positiva à improvisação no lançamento, quando o *design* do novo produto tem receptividade no mercado.
- Quando o aprendizado da equipe de vendas e de produtos apresenta influência neutra em relação ao desempenho de vendas.

Memória organizacional (negativa). Na memória de uma organização ficam registrados todos os eventos de lançamentos de produtos. Quando esses eventos forem satisfatórios é sinal de que os lançamentos foram proveitosos para a empresa, quando não, significa na memória um resultado negativo em relação ao novo produto.

Fatores que influenciam a eficácia e efetividade da improvisação.

Quando uma improvisação de lançamento de produto dá certo, não faltam vencedores, porém, quando os resultados são insatisfatórios, os responsáveis se escondem.

Fatores que influenciam a eficácia da improvisação:

- Resultados avaliados quanto a:
 - Produtos;
- eficácia de *design* e da embalagem;
- eficácia do posicionamento no mercado:
 - Processos;
- eficácia do trabalho em equipe;
- aprendizado da equipe;
- eficácia temporal;
- custo-eficácia.

Fatores que influenciam a efetividade da improvisação:

- Quanto maior o nível de turbulência ambiental, maior a possibilidade de a improvisação gerar produtos e processos efetivos para o desenvolvimento de novos produtos.
- Quanto maior o nível de informação organizacional fluindo em tempo real, maior possibilidade de a improvisação gerar produtos e processos efetivos para o desenvolvimento de novos produtos.
- Quanto maior a memória organizacional, maior a possibilidade de a improvisação gerar produtos e processos efetivos para o desenvolvimento de novos produtos.

Em resumo,

- Fatores que influenciam a incidência de improvisação:
 - Turbulência ambiental tem efeito preditor positivo sobre a improvisação.
 - A memória organizacional tem efeito negativo.
 - A informação em tempo real não apresenta impacto significativo.
- Fatores que influenciam a efetividade da improvisação:
 - Quando a improvisação do lançamento do novo produto apresenta pouco impacto sobre os demais produtos da empresa. Porém, incrementa significativamente os resultados dos processos, incluindo custo-eficiência, eficiência temporal, aprendizado e funcionamento da equipe. Ou seja, a improvisação gera um aprendizado útil para o desenvolvimento futuro da empresa.

Observações importantes

- A improvisação ocorre com certa regularidade.
- Os fatores moderadores podem influenciar positivamente os impactos da improvisação, ainda que em muitas condições essas influências não revertam o seu efeito negativo.

- Em alguns casos, como em altos níveis de memória organizacional, esse fator reverte impactos negativos da improvisação. Nesse sentido, a improvisação pode representar uma importante competência organizacional em determinadas situações de risco. Por exemplo, se a empresa não lança o produto na hora certa, a concorrência pode antecipar-se e levar ampla vantagem.

Considerações importantes

É preciso desenvolver a memória organizacional para gerar fluxo de informações importantes para avaliar a oportunidade de novos produtos.

A improvisação pode ser uma estratégia importante para o aprendizado da organização, porém, não é necessariamente positiva, devendo ser diretamente explicitada, reconhecida e administrada em suas tensões, bem como naquelas condições em que pode ser efetiva, aproveitada e estimulada pelas organizações.

Sumário

A estratégia de novos produtos é essencial em mercados competitivos e de elevada obsolescência tecnológica. Um novo produto é como injetar sangue novo em uma estrutura organizacional arcaica. O novo produto precisa estar em consonância com o foco de negócio da empresa, ou o resultado pode não ser satisfatório. Para dar certo é preciso que o novo produto seja aceito pelo mercado.

Questões para revisão

1. O que é efetivamente um novo produto?
2. O que é um teste de conceito?
3. Quais são as principais etapas para o lançamento de um novo produto no mercado?
4. O que é inovação?
5. O que é planejamento e o que é improvisação?

Questões para discussão

1. Discuta inovação *versus* adaptação.
2. Discuta a eficácia da improvisação para produtos e processos.
3. Discuta as principais razões para o fracasso de novos produtos.
4. Discuta o conceito de um Gap competitivo.
5. Discuta a importância de um teste de conceito.

Bibliografia

Livros

- BOONE, Louis; KURTZ, David. *Contemporary marketing*. Forth Worth: The Dryden Press, 1995.
- COBRA, Marcos. *Administração de Marketing*. São Paulo: Atlas, 1994.
- _____. *Marketing básico*. São Paulo: Atlas, 1995.
- KOTLER, Philip. *Administração de marketing*. São Paulo: Prentice Hall, 2001.
- MATTAR, Fauze; SANTOS, Dílson Gabriel dos. *Gerência de produtos*. São Paulo: Atlas, 2000.

Artigos

- C. Moorman e Anne S. Miner. A Convergência entre Planejamento e Execução: Improvisação no Desenvolvimento de Novos Produtos. *Journal of Marketing*, julho de 1998.
- Gazeta Mercantil* – Amazônia.

CANTINHO EMPRESARIAL

CASE

Amazônia – produtos ecológicos

Cheiros, cores e sabores da Amazônia transformam-se cada vez mais em oportunidades de negócio. Um dos resultados práticos é a conservação da floresta mediante exploração sustentável que gera empregos e renda na região. Diferentes produtos, como sandálias ecológicas feitas de látex puro e couro vegetal, sabonetes, essências medicinais, cosméticos e produtos comestíveis estão entrando aos poucos no mercado, cada vez mais ávido por produtos ecologicamente corretos.

A grife Amazônia faz a diferença. A valorização econômica da floresta pode impedir sua destruição e evitar sistemas tradicionais como agricultura intensiva e pecuária, hoje sinônimos de devastação e queimadas em muitas regiões amazônicas.

O lançamento, em janeiro de 2001, da sandália D'Árvore, um calçado ecológico, mostra como é possível conservar a natureza e, ao mesmo tempo, ser fator de desenvolvimento econômico e social.

A D'Árvore é o resultado de uma parceria estabelecida entre a Central de Associações de Pequenos Produtores Rurais e Extrativistas de Epitaciolândia e Brasiléia (Capeb), no Acre, e o WWF, Fundo Mundial para a Vida Selvagem.

A Nutritional, fábrica paranaense de alimentos, também chegou à Amazônia. Em parceria com o WWF e comunidades amazônicas, a empresa desenvolveu uma série de produtos alimentícios à base de castanha do Brasil.

Mais alguns exemplos de bons negócios ecologicamente corretos na Amazônia:

- O Fundo Terra Capital, instituído em 1998, tem hoje uma carteira de US\$15 milhões envolvendo empreendimentos nas áreas de criação de peixes, ecoturismo e agricultura orgânica.
- Outro projeto, no Estado do Tocantins, prevê a exploração do coco da palmeira babaçu pela empresa Tobasa, que desenvolveu tecnologia capaz de aumentar de três para seis os frutos de cada planta.

O A2R Fundos ambientais, com sede no Brasil e atuação em toda América Latina, constituiu um fundo para a área florestal, com atividade madeireira sustentável, a exemplo da madeireira Gethal, no Amazonas, que fatura cerca de US\$ 8 milhões anuais, com a participação de investidores norte-americanos.

- Está em fase de constituição o Fundo para Tecnologias Limpas, que deverá operar no segundo semestre deste ano, com recursos da ordem de US\$70 milhões.

Além dos investimentos que já estão sendo realizados, a cada dia surgem novas oportunidades de negócios, a partir da valorização econômica dos produtos da Amazônia. Senão vejamos:

- Calçados: confecção de sandálias;
- Culinária: utilização de frutos e peixes típicos em pratos internacionais;
- Culturas: açaí, palmitos, coco babaçu e castanhas;
- Rações: produção de alimentos em barras;
- Cosméticos: utilização de óleos e essências na fabricação de produtos e beleza.

Questões

1. Há mercado para produtos naturais no mercado brasileiro?
2. Quais são os principais fatores de sucesso ou de fracasso para um produto natural da Amazônia?
3. Que outros novos produtos poderiam ser desenvolvidos com a tecnologia limpa?
4. Qual será o futuro para esses produtos?
5. Que outras sugestões estratégicas você faria?

Fonte:

Gazeta Mercantil Latino-americana, de 12 a 22 de abril de 2001, p. 32.



Estratégias de marcas, embalagens e serviços

“AS BOAS MARCAS SÃO COMO UMA LINDA MULHER,
A GENTE NUNCA ESQUECE...”

Introdução

As marcas são os ativos mais poderosos que as empresas dispõem, valem mais do que prédios, máquinas e equipamentos.

O que é uma marca?

Um nome de um produto? O nome de uma empresa? Um símbolo? Um logotipo? Afinal, o que caracteriza uma marca?

Como se constrói uma marca?

“Muitas são as variáveis que compõem o *equity* de uma marca, ou seja, os ativos tangíveis e intangíveis, capazes de capturar e reter consumidores. Entre elas estão as crenças de performance, diretamente relacionadas às características dos serviços ou produtos fornecidos pelas marcas; as crenças de ordem emocional distinguidas pelo público; índice de *recall*; qualidade da lembrança – se é percebida de forma coerente com seu posicionamento – e disponibilidade”.

(*Revista About*, setembro de 2001. Promoção, Embalagem & Design.)

Enquanto a qualidade de um produto está intrinsecamente associada na mente do consumidor às crenças de performance, a qualidade dos serviços está, por sua própria natureza, ligada unica-

mente aos atributos intangíveis, o *design* age com a mesma intensidade em todas as variáveis do *brand equity*, razão pela qual tem-se tornado cada vez mais importante na construção de uma marca, não somente para as indústrias de produtos como também para as empresas de serviços.

Quanto vale uma marca?

Algumas marcas chegam a valer bilhões de dólares, montante proporcional a sua capacidade de gerar rentabilidade.

Em 2004 a empresa inglesa de consultoria de marcas, a Interbrands, apresentou a seguinte classificação para as cinco empresas mais valiosas no mundo e no Brasil, em bilhões e em milhões de dólares, respectivamente:

As 5 marcas mais valiosas

No Mundo Bilhões de dólares		No Brasil Milhões de dólares	
1. Coca-Colca	67.5	1. Banco Itaú	1.3 bilhões
2. Microsoft	59.9	2. Bradesco	859
3. IBM	53.3	3. Banco do Brasil	601
4. GE	49.9	4. Natura	572
5. Intel	35.5	5. Skol	562
		6. Petrobras	554

Fonte: Interbrands 2005

No mundo, as cinco primeiras mais valorizadas eram norte-americanas. E no Brasil as 5 primeiras eram brasileiras.

Tipos de marca

Marcas nacionais sobrevivem à globalização

A Philips é um dos exemplos clássicos. A holandesa faz questão de trabalhar com uma única marca em todo o mundo. Mas no Brasil ela preferiu manter a marca nacional, líder de mercado: “O nome Walita já está na cabeça das pessoas ligadas a produtos de qualidades e não há por que mudar isso”, diz o presidente da Philips no Brasil, Marcos Magalhães. O mesmo está sendo feito pelo grupo francês SEB, que adquiriu a vice-líder Arno, e ainda ensaia a introdução de suas marcas globais como Tefal e Rowenta.

A francesa Moulinex reforçará o marketing da marca brasileira Mallory em razão do forte apelo que o nome tem junto à população. Depois de três anos, a Moulinex percebeu que a Mallory é mais popular, então decidiu trabalhar as duas marcas com estratégias diferenciadas, reservando para o nome Moulinex uma faixa de produtos mais sofisticados. Apesar de populares, os produtos Mallory agregam não só a tecnologia Moulinex como *design* arrojado.

Outro exemplo vem da linha branca de eletrodomésticos, em que a gigante Whirlpool mantém as marcas Brastemp e Cônsul, líderes absolutas em vendas. Outros exemplos, cita artigo da *Gazeta Mercantil*, caderno Empresas & Carreiras, de 3 de setembro de 2001, p. C-10, de marcas nacionais fortes mantidas pelo comprador alienígena são a Continental, hoje nas mãos do grupo alemão Bosch-Siemens, e a Dako, em poder da norte-americana General Electric.

“A única que não quis deixar sua marca global para segundo plano foi a sueca Electrolux, que adquiriu a Prosdócimo, então vice-líder do mercado de geladeiras. Por isso pagou caro, a introdução da nova marca no mercado não obteve o sucesso esperado. A marca Electrolux estava associada para o brasileiro a aspirador de pó.”

A paranaense Britânia, além de manter capital nacional, está entre as marcas mais vendidas, principalmente em eletrodomésticos populares.

Em 2005, pela primeira vez o setor financeiro cedeu espaço a outras atividades da economia, como a indústria e os serviços. Em 2004, os bancos representavam 55% do total das marcas mais valiosas. Em 2005, essa participação caiu para 48%. Com um PIB de quase 5% em 2004, houve uma forte expansão econômica e a indústria toma a dianteira segundo a Interbrand no Brasil. Das cinco marcas de maior crescimento, quatro pertencem a indústrias: depois da Sadia (21%), vem a Brahma (18%), a Embraer (16%) e a Petrobras (14%). A grande surpresa veio dos céus com a Gol e a TAM, que pela primeira vez em 2005 apareceram no *ranking* das marcas mais valiosas.

O Banco Itaú continua reinando absoluto como a marca mais valiosa, e isso se deve aos lucros auspiciosos que o banco vem auferindo ano a ano.

As marcas brasileiras mais valiosas

As 12 maiores marcas brasileiras que mais brilham

Empresa	Valor em US\$ milhões em 2004	Valor em US\$ milhões em 2005	crescimento em relação a 2004
1. Banco Itaú	1,204	1,342 bilhão	11%
2. Bradesco	828	859	4%
3. Banco do Brasil	520	601	16%
4. Natura	536	572	7%
5. Skol	512	562	10%
6. Petrobras	485	554	14%
7. Brahma	352	416	18%
8. Gol	–	326	–
9. Unibanco	223	235	5%
10. TAM	–	230	–
11. Vivo	–	218	–
12. Antarctica	192	214	11%
13. Sadia	156	189	21%
14. Banco Real	171	187	9%
15. Embraer	159	185	16%

Fonte: Isto É Dinheiro – Marcas que Brilham. 13 de julho de 2005 p. 50-53.

O ranking apresentado pela revista *Isto É Dinheiro*, em colaboração com a consultoria de marcas Interbrand, mostra que o valor total das marcas brasileiras aumentou 25% em 2005 em relação a 2004.

Investir em marketing não basta...

“Um bom nome e muitos investimentos em marketing não bastam. É preciso ter estratégia de *branding*. O estrangeirismo é utilizado pela Interbrand para convencer seus clientes brasileiros a adotarem uma conduta de gestão de marca consistente, duradoura e coerente com a própria filosofia da empresa. Muitas empresas precisam mesmo reestruturar seus negócios para se adaptarem à nova estratégia de marca. Depois que o capital e a tecnologia ficaram acessíveis a todos, só existe uma forma de se diferenciar: a marca – decreta a Interbrand. O nome é um bom começo, mas não basta, a consultoria Interbrand criou nomes sonoros e globais para grandes empresas, como Prozac, Ford Mondeo, Mach3, da Gillette, e Bank Boston. Mas afirma que lembrança de marca é só um dos componentes do seu valor.

HISTORIETA

Corre pelo interior de São Paulo a seguinte história.

“Um caipira, vendo que o seu aparelho de televisão não funcionava, levou-o para a assistência técnica para consertar. Aí o encarregado da oficina de reparos perguntou:

E aí qual é o problema da sua televisão? No que o caipira respondeu: Num sei não, moço.

Óia, proseá ela proseia, só num teim feição.”

INTERPRETAÇÃO EMPRESARIAL

No mundo dos negócios a maioria das empresas também “proseia”, só não têm feição, ou seja, se comunicam, mas não de forma objetiva, e por isso a imagem de sua marca nem sempre é visível e respeitada no mercado.

A marca só tem de fato algum valor de mercado se leva ao que de fato interessa: lucro. Como pré-requisito, recomenda a consultoria, a marca precisa ser coerente com toda a conduta da empresa. E se a conduta da empresa com o consumidor ou com os clientes não anda lá essas coisas? É possível que a consultoria recomende à empresa repensar o seu próprio negócio. Já houve casos em que a empresa começou com uma estratégia de marca para depois redefinir todo o seu negócio.

As empresas brasileiras, sobretudo as de serviços, precisam traçar uma estratégia de marca para enfrentarem as empresas globais. A regionalização em termos de Mercosul já é um primeiro passo para inclusão numa lista global. O foco na marca muitas vezes leva a empresa a terceirizar a produção e a dar prioridade a seus ativos intangíveis. Alves de Lima cita que “produtos são feitos na fábrica, mas marcas são feitas na mente do consumidor”. Mas será que as teorias de marca se aplicam igualmente no exterior e no Brasil? O que dizer da preferência nacional por promoções de preços no supermercado? Para a Interbrand, esses são motivos a mais para a empresa tentar se diferenciar, oferecendo novos atributos ao consumidor e rentabilizando o seu negócio. “O papel da marca é importante em qualquer mercado. O Brasil ainda está descobrindo isso por conta do seu contexto histórico.”

As empresas brasileiras, sobretudo as de serviços, precisam traçar uma estratégia de marca para enfrentarem as empresas globais. A regionalização em termos de Mercosul já é um primeiro passo para inclusão numa lista global. O foco na marca muitas vezes leva a empresa a terceirizar a produção e a dar prioridade a seus ativos intangíveis. Alves de Lima cita que “produtos são feitos na fábrica, mas marcas são feitas na mente do consumidor”. Mas será que as teorias de marca se aplicam igualmente no exterior e no Brasil? O que dizer da preferência nacional por promoções de preços no supermercado? Para a Interbrand, esses são motivos a mais para a empresa tentar se diferenciar, oferecendo novos atributos ao consumidor e rentabilizando o seu negócio. “O papel da marca é importante em qualquer mercado. O Brasil ainda está descobrindo isso por conta do seu contexto histórico.”

Gazeta Mercantil, Caderno Empresas & Carreiras, 8 de maio de 2001, p. C-1.

As marcas mais lembradas Top of Mind

Em 2004 a pasta de dente Sorriso (Top Teen) era a marca mais citada pelos jovens; e o creme dental Kolynos (Top Sênior) ganhava entre os consumidores mais velhos (apesar de ter estado fora do mercado por mais de 5 anos, por exigência do Cade – órgão controlador das atividades competitivas). Apesar de serem atraídos por tentações alimentícias, de moda, esporte, cultura e entretenimento, os jovens se lembram mais de pasta de dente.

E o sorvete Kibon era o campeão de lembrança dos entrevistados da classe C e ganhou o Top Popular.

As Mais Lembradas	2003	2004
Top do Top	Nestlé. Sabão em pó Omo e refrigerante Coca-Cola	Sabão em pó Omo e Refrigerante Coca-Cola
Top de Performance	Nokia	Sabonete Lux
Top Teen	Nokia	Creme dental Sorriso
Top Sênior	Gessy	Kolynos
Top Popular	Maionese Hellmann's e Kibon	Kibon

Fonte: Revista Top of Mind Folha de S. Paulo.

Marcas “made in Brazil”

Para melhor atingir os mercados internacionais, o Brasil deveria utilizar melhor os setores em que o país faz sucesso no exterior e aproveitá-los para iniciar uma estratégia de marca “made in Brazil”. Os setores sugeridos são Moda e Turismo, nos quais o país possui maior visibilidade, porque eles estão maduros, criam empregos e parecem estar intimamente ligados à natureza e alma do país, afirma José Estanislau do Amaral, diretor para a América Latina de assuntos corporativos da anglo-holandesa Unilever.

O Brasil deveria usar tudo o que tem de melhor para promover sua marca lá fora

Na opinião de David Bell, professor da Harvard Business School, o Brasil tem amplo espaço para se promover na área de bens de consumo, e deveria seguir a estratégia de marketing da Starbucks, que usou uma imagem positiva – aquela que os americanos têm da Itália – para criar uma marca extremamente valiosa. “Os americanos estão dispostos a pagar US\$3 por uma xícara de café Starbucks, porque acreditam que estão tomando café na Itália”, disse Bell, em um seminário sobre a imagem do Brasil nos Estados Unidos, Washington, em 8 de junho de 2001. Não importa, segundo Bell, que os italianos não enxerguem muitas coisas da Itália nas lojas da Starbucks. O que importa é a percepção do consumidor e não a realidade da Itália.

Voltando a falar do Brasil, o professor da Harvard Business School diz que há várias coisas baratas e básicas para promover a percepção e a imagem do país, levando em consideração os clientes que pretende atingir. Exemplos: na área de turismo, o Brasil deveria ter um número de telefone grátis para os americanos e europeus obterem informações sobre o país. O Brasil também deveria usar no exterior tudo o que tem de melhor – o café, a música e o futebol –, assim como os produtos brasileiros de alta qualidade que já estão no mercado internacional, para promover a marca “made in Brazil”.

“Num mundo ideal”, diz Bell, “isso deveria ser feito para que sempre que um americano ou europeu (acrescentaríamos) se veja frente a frente com essa marca, ele tenha só associações positivas”.

Um exemplo é a boa imagem do país entre investidores internacionais. Segundo Paul Laudicina, vice-presidente e diretor executivo da A.T. Kearney, o Brasil é o terceiro país mais atraente como destino de capital, quando investidores olham para o futuro. Mas a presença geográfica do Brasil na região também representa um problema. Isso porque a imprensa americana está aumentando a cobertura da América Latina, devido ao fluxo migratório, mas como o Brasil difere do resto do continente em língua e cultura, é uma peça que não se encaixa no quebra-cabeça latino-americano.

(Gazeta Mercantil Latino-americana, 18 A 24 de junho de 2001, p. 15)

E nesse sentido caberia as empresas adotarem um conceito de marketing, não apenas para o Brasil, mas para toda a América Latina. Ou seja, ao lançar um produto, o empresário brasileiro precisa considerar a possibilidade de vir a comercializar esse produtos em outros países de língua espanhola e cultura diferenciada.

Para obter uma liderança no continente latino-americano, turismo e moda são dois setores em que o país poderia se apoiar para fazer uma cabeça de ponte para outros produtos e serviços.

É importante validar a marca “made in Brazil”

O professor Stephen Kanitz, em um lúcido artigo publicado pela revista *Veja*, de 17 de junho de 2001, p. 22, fala da importância da validação de pessoas. Todos nós temos algum tipo de insegurança que, para superá-la, precisamos ser validados por alguém. Por trás de um homem de sucesso tem sempre uma mulher... validando sua competência. Da mesma maneira os produtos oriundos do Brasil precisariam ser validados pela marca de respeito “made in Brazil”.

Os produtos made in Formosa começaram a ser validados por meio de uma estratégia bem conduzida para a marca made in Taiwan.

Empresas líderes mantêm aposta em suas marcas

As marcas líderes não descuidam da imagem. Procuram equilibrar os investimentos tanto na mídia quanto nas promoções dos pontos de venda. É o caso da Philips do Brasil, cujo orçamento de marketing para 2001 era de US\$25 milhões, 20% maior do que em 2000. Desse total, um

Nem todas as crianças da América Latina consideram os personagens da Walt Disney Company seus favoritos. Os personagens das séries da AOL Time Warner e da Viacom Inc., concorrentes da Disney, não paravam de aumentar sua presença no mercado de entretenimento para crianças e adolescentes. Estão comendo boa parte do queijo que, até pouco tempo atrás, o camundongo Mickey mastigava sem muito esforço. O que a Disney quer fazer é, nem mais nem menos, voltar a ter o prestígio construído por Walt Disney, o seu fundador. Disney, preocupado em manter a imagem da marca no topo, fazia coisas como, depois de uma viagem pelo Brasil, em 1940, criar o Zé Carioca para se aproximar dos brasileiros.

REVISITA AMÉRICA ECONOMIA, 16 de agosto de 2001. Disney busca a magia perdida.

quinto foi destinado a promoções nas lojas. Também a AmBev – Companhia de Bebidas das Américas – investe nas duas frentes de forma equilibrada, com programas selecionados para cada marca. Mas suas marcas (que incluem as cervejas Brahma, Antarctica e Skol) têm presença cativa na televisão e na mídia impressa – destaque para o patrocínio de eventos como o Rock in Rio, Fórmula 1 e o Carnaval. No varejo, a AmBev inovou ao lançar, em 1999, *freezers* verticais específicos para cervejas conservadas a – 5° C. Até 2000 já havia instalado 48 mil *freezers* em todo o Brasil. Mas eles não entram na verba de marketing, e sim de equipamentos.

É interessante lembrar a frase do publicitário Flávio A. Corrêa: “Propaganda eficaz é aquela que contribui permanentemente para a consolidação da marca...”

(*Sala do Empresário*, ano XIV, número 480.)

Exportadores de calçados deixam as marcas para os importadores

A maior parte dos calçadistas brasileiros ainda exporta com marcas do importador. A pioneira a investir em marca própria foi a Azaléia. Hoje, a empresa exporta para 65 países com as marcas Azaléia (80% do volume total) e Dijean, em calçados femininos, e tênis Olympikus (é uma das 10 maiores marcas do mundo).

O objetivo de vender com marcas e modelos próprios é conquistar a fidelidade do consumidor final do país importa-

dor, bem como da loja revendedora ou importador. Quando, no entanto, o exportador vende com a marca da loja revendedora ou do importador, esses podem trocar de fornecedor segundo seus interesses. Outras vantagens da marca própria do exportador: menor custo, porque o fabricante usa os mesmos modelos do mercado interno, e melhores preços, porque obtêm maior escala de produção e ainda não permite leilão pelo menor preço de compra. É claro que não dá para menosprezar o custo de implantação da marca no país.

A Gessy se esforça para ser Unilever

Líder em bens de consumo, a Lever investe na marca corporativa global para tornar-se conhecida do seu público consumidor.

A magia da marca

A marca exerce uma magia sobre o consumidor, seduzindo-o a comprar. Mas nem sempre essa relação é feliz. Há momentos em que a marca perde o seu encanto e o consumidor tende a preferir outras marcas.

Agora em silêncio, a Disney alia-se a alguns dos mais poderosos conglomerados de telecomunicações presentes na América Latina, a mexicana Televisa e a espanhola Telefônica, tendo como meta garantir a distribuição de seu conteúdo. E promete fazer barulho com a compra anunciada em julho de 2001 da Fox Family Worldwide, do magnata australiano Rupert Murdoch, por US\$3 bilhões em dinheiro e US\$ 2,3 bilhões em dívidas assumidas.

Uma das estratégias propostas para reassumir a imagem da marca no Brasil, México, Argentina, Chile e Venezuela é criar a Rádio Disney, emissora FM para atrair o público pré-adolescente, de 10 a 14 anos. Nos Estados Unidos, a empresa tem forte presença em rádios graças à cadeia ABC – de propriedade da Disney –, que tem 45 emissoras próprias e 4.600 estações afiliadas de costa a costa.

As estratégias de marca

Para posicionar uma marca na mente do consumidor masculino ou feminino é preciso inicialmente estudar quais são as emoções que ele sente pelas marcas. As marcas representam símbolos de consumo e estão associadas a momentos de prazer e emoção.

As marcas na mente do consumidor

A mente do consumidor é como um *iceberg*, acima do nível da água do mar estão as emoções conscientes que a marca proporciona, ao nível da água estão as emoções registradas no subconsciente. E abaixo do nível da água estão as sensações que são registradas no inconsciente. As mulheres por serem mais perceptíveis, teriam maior identificação com as marcas que falam ao subconsciente e inconsciente?

Não existem diferenças na mente humana baseadas em sexo, apenas há maior ou menor identificação com os estímulos que a marca provoca.

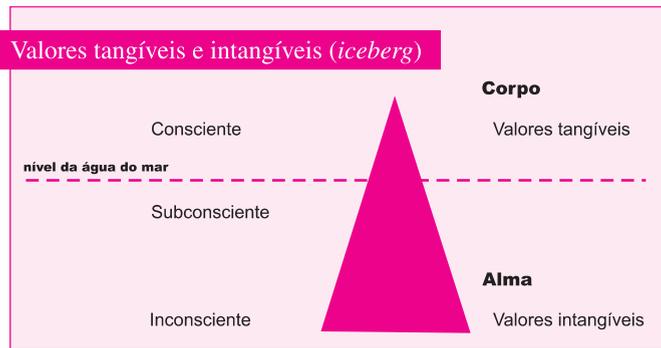
As estratégias de marca

Marca é:

**O que se vê
e
o que se sente**

Caixa postal das marcas

As marcas podem ser posicionadas no consciente, subconsciente ou inconsciente do consumidor. No consciente é onde as pessoas registram as experiências com as marcas, no subconsciente



são registradas as emoções decorrentes do uso da marca e, no inconsciente, ficam registrados os desejos ocultos que o consumidor tem com relação às marcas.

As marcas podem ser entendidas pelos seus atributos físicos e por seus benefícios. Dessa maneira, o corpo da marca é constituído de aspectos tangíveis – atributos físicos da marca – e intangíveis – representados pelos benefícios que os consumidores esperam da marca. A quanti-

dade de prêmio que a marca oferece é decorrente de fatores emocionais, como status, prestígio e aceitação social. As pessoas expressam sua individualidade por meio de marcas.

As marcas na mente do consumidor

A mente do consumidor

1. Consciente: registro de marcas

2. Subconsciente: registro de emoções explícitas

3. Inconsciente: registro de desejos ocultos

Marca: pode ser entendido por seus aspectos:

Corpo

1. Tangíveis:

atributos básicos esperados, desejados e inesperados

Alma

1. Intangíveis:

Benefícios.

Quantidade de "prêmios" esperados

Embalagem

Além de acondicionar, proteger produtos e atrair a atenção dos consumidores no ponto-de-venda, a embalagem cumpre, cada vez com maior propriedade, o papel fundamental de elemento básico para a construção e fortalecimento de marcas.

A embalagem faz parte da estratégia do produto. Assim como a marca, a embalagem do produto pode influenciar o consumidor na hora da compra. Em diversas circunstâncias a embalagem é produzida para valorizar o produto, promovendo a imagem de alta qualidade. As empresas se utilizam de pesquisa de mercado para avaliar as embalagens atuais e testar alternativas de novo *design*. Os laboratórios de embalagens de produtos alimentícios nos Estados Unidos fazem teste para verificar a facilidade de abertura de uma embalagem. Quando a embalagem resiste à segunda tentativa de abertura, ela é abandonada, pois o consumidor tenderá a mudar de marca.

A embalagem atende a diversos objetivos. Três são especialmente importantes: proteção do produto, assistência ao marketing do produto e eficácia de custo efetivo da embalagem.

Proteção do produto

O objetivo original de uma embalagem é a proteção e preservação do produto, sobretudo de alimentos. Um produto é manuseado diversas vezes até ser efetivamente consumido. Desde a produção, passando pela armazenagem, transporte e colocação no ponto-de-venda até chegar à

casa do consumidor; são inúmeros manuseios que podem comprometer a integridade física do produto. Há embalagens para suportar choques, temperaturas altas e baixas, sensibilidade à luz e ainda assim ser de fácil abertura.

Assistência ao marketing do produto

A embalagem, além de preservar o produto, pode ter *design* atraente para estimular a compra e facilitar o consumo. Dessa maneira, a embalagem faz parte da estratégia de marketing do produto.

Custo efetivo da embalagem

Como o custo de embalagem em alguns casos chega a ultrapassar o preço de custo do produto, esse é um item a ser observado com atenção. A embalagem deve ter custo compatível com o preço de venda para o consumidor final.

Conteúdo e especificações de volume e peso e prazo de validade

Pelo Código de Defesa do Consumidor, as embalagens devem descrever os ingredientes que foram utilizados na fabricação de remédios, alimentos, bebidas e gêneros afins. Deve ter ainda clara especificação do peso e volume, a data de fabricação e o prazo de validade, com anotação da data máxima para consumo.

Código de barra

A maioria dos produtos contém em sua embalagem código de barras que identifica o produto, e serve como anotação de preços e para controle de estoque nos pontos-de-vendas, entre outras funções.

Etiqueta

A etiqueta de um produto serve como selo de garantia. A Associação Brasileira da Indústria e Torrefação de Café (Abic) tem seu selo de qualidade fixado nos pacotes de café de qualidade. Mas não é só, uma etiqueta serve para identificar e classificar a natureza do produto.

Selo verde

Produtos ecologicamente corretos levam o selo verde de garantia que o produto não polui o ambiente em nenhuma etapa, desde a fabricação, passando pelo uso até transformar-se em lixo biodegradável, que não agride a natureza.

Código universal

Existe hoje um código internacional para designar as normas de apresentação de embalagens.

Segurança do produto e da marca

Código de defesa do consumidor

Para prevenir contra propaganda e venda enganosas existe o Código de Defesa do Consumidor. Assim, se um produto de determinada marca não corresponder àquilo que foi prometido na campanha publicitária, ou pelo vendedor, o consumidor pode recorrer ao Procon, Delegacia do Consumidor ou se dirigir diretamente a um Tribunal de Pequenas Causas. O ressarcimento pode ser imediato ou mediante ação judicial, dependendo do caso. De qualquer maneira, a marca de um produto deve atender às condições mínimas de segurança e bom funcionamento ao uso.

Termo de responsabilidade

O fabricante é responsável por eventuais danos que o produto possa causar ao consumidor. Ultimamente tem crescido a preocupação com o desempenho do produto e questões relativas a sua segurança no transporte, manuseio e uso. Uma aeronave e todos os seus componentes, por exemplo, tem garantia da indústria aeronáutica e de todas as demais empresas envolvidas na sua fabricação. Assim, em caso de acidente a responsabilidade é apurada. Caso o acidente tenha sido causado por imperícia do piloto, a responsabilidade é da companhia aérea; tiver sido da turbina, o fabricante dela é responsável, ou responde isoladamente. A marca é a assinatura de responsabilidade; sem assinatura não há garantias. Um produto sem nome é como carta anônima, não há responsáveis.

Cantinho de informações relevantes

Existe uma grande preocupação com a valorização das marcas como resultado de um esforço de marketing. Existem diversos institutos de pesquisa de atuação independente ou de suporte para notícias na mídia que realizam estudos para medir a presença da marca, na mente e no coração das pessoas.

A revista *Fortune* elege há alguns anos as marcas mais admiradas dos americanos. Em 2001, dentre as 50 marcas preferidas, apenas sete eram de empresas de fora dos EUA: Nokia, Toyota, Sony, Nestlé, Honda, BP e Singapore Airlines.

As marcas mais queridas ou mais admiradas

As pesquisas realizadas nos Estados Unidos pela revista *Fortune* apresentavam, entre as 50 favoritas, as seguintes dez mais:

2001	2000	Empresa	Ramo de atividade	País
1ª	1ª	General Electric	Eletrônico	EUA
2ª	5ª	Wal-Mart	Varejo	EUA
3ª	3ª	Microsoft	Computadores	EUA
4ª	14ª	Berkshire Hathaway	Seguro	EUA
5ª	9ª	Home Depot	Varejo especializado	EUA
6ª	17ª	Johnson & Johnson	Farmacêutica	EUA
7ª	74ª	FedEx	Entregas	EUA
8ª	18ª	Citigroup	Megabanco	EUA
9ª	4ª	Intel	Semicondutores	EUA
10ª	2ª	Cisco Systems	Network comunicação	EUA

Fonte: Revista *Fortune*, 4 de março de 2002, p. 26 -57.

As marcas mais admiradas pelo brasileiro em 2001 eram as seguintes:

As marcas mais admiradas		
1º	TAM	19,09%
2º	Microsoft	16,79%
3º	Embraer	9,93%
4º	Coca-Cola	9,53%
5º	GE-Dako	8,77%
6º	Nestlé	8,56%
7º	Votorantim	8,01%
8º	Natura	7,06%
9º	Gerdau	6,31%
10º	AmBev	5,93%

Fonte: Revista *Carta Capital*, 2001.

As marcas preferidas

Pesquisa realizada por veículos de comunicação e agências de publicidade aponta quais são os produtos prediletos da população e mostra que quem investe mais em marketing fica mais presente para o consumidor.

Colgate é o creme dental preferido do brasileiro; Doril, o analgésico; o café é Pilão; o biscoito, São Luiz; a cerveja, Skol; o refrigerante, Coca-Cola; o tênis, Nike; o desodorante, Rexona. Os 28 itens da pesquisa *Marcas do seu Coração* é um desdobramento da campanha *Não Existem Grandes Empresas sem Grandes Marcas: Anuncie*.

Foram respondidos pelos consumidores 2,5 milhões de cupons, publicados nos veículos impressos filiados à Associação Nacional de Jornais (ANJ) e Associação Nacional dos Editores de Revistas (ANER), com o reforço das empresas filiadas à Associação Brasileira de Empresas de Rádio e TV (ABERT), Associação Brasileira de Telecomunicações por Assinatura (ABTA), além da Associação Brasileira das Agências de Publicidade, da Fenapro (Associação Nacional das Agências de Propaganda) e Central de Outdoor. Para efeito da tabulação dos dados, o Instituto Datafolha levou em conta 20 mil cupons corretamente preenchidos. A margem de erro é de 1%. Por esse motivo foram registrados empates, como o da categoria automóveis, em que Fiat e Volkswagen dividem a preferência do consumidor. No caso dos aparelhos de som, o empate foi triplice com Aiwa, Gradiente e Sony. As mulheres, com 59% de participação superaram os homens (que tiveram 41%). Aregião Sudeste com 68% liderou a amostra em relação ao Sul – 14%, Norte/Nordeste – 10% e Centro-oeste – 6%, sendo que alguns não identificaram a região onde moram nos cupons.

Jornal da Tarde, 27 de fevereiro de 2002. Caderno A, p. 15: “Essas são as marcas preferidas dos Brasileiros”.

Marcas escolhidas pelo brasileiro

Categoria do produto	Marca escolhida
Analgésico	Doril
Biscoitos	São Luiz
Computadores	Compaq IBM
Cerveja	Skol
Automóveis	Fiat/Volkswagen
Refrigerante	Coca-Cola
Aparelho celular	Nokia
Loja de roupas	C&A
Televisor	Philips
Refrigerador	Brastemp/Cônsul
Aparelho de som	Aiwa/Gradiente/Sony
Xampu	Seda
Café	Pilão
Creme dental	Colgate
Desodorante	Rexona
Iogurte	Danone
Perfume	O Boticário
Leite	Parmalat
Margarina	Doriana
Postos de gasolina	Shell

Loção creme de pele	Nívea
Molho de tomate	Cica
Produtos de limpeza	Veja
Serviço de telefonia	Telefônica
Sabão em pó	Omo
Sabonete	Lux
Supermercado	Carrefour
Tênis	Nike

Fonte: Pesquisa "Marcas do seu Coração". *Gazeta Mercantil*, 27-02-2002, Caderno Empresas & Carreiras, p. C-6.

As marcas mais queridas nacionais

A pesquisa que anualmente a InterScience e a *Revista Carta Capital* realizam apontam louros às empresas que valorizam o relacionamento com as pessoas, interagem com a problemática social brasileira e projetam sua atuação para além das fronteiras do País. Ao identificar estas qualidades como capazes de agregar valor à imagem das companhias e provocar admiração entre seus pares, as empresas podem contar com uma preferência do seu consumidor-alvo. É um degrau a mais na formação da imagem de marca.

De 1998, ano da primeira pesquisa, a Natura subiu da 23ª colocação para alcançar o pódio.

2

2003	2004	Empresa
2º	1º	Natura
1º	2º	Nestlé
9º		Petrobras
4º	4º	Votorantim
10º	5º	Vale do Rio Doce
3º	6º	Embraer
5º	6º	Gerdaul
5º	7º	Microsoft
7º	7º	Pão-de-Açúcar
	8º	TAM
	8º	Itaú
8º	9º	AmBev
8º		McDonald's
9º		GE-Dako
6º	10º	Coca-Cola

Fonte: InterScience e *Revista Carta Capital*, 2003 e 2004.

As marcas mais valiosas

Quanto vale uma marca?

Algumas marcas chegam a valer bilhões de dólares, montante proporcional à sua capacidade de gerar rentabilidade.

As marcas mais lembradas por categoria de produtos – Top of Mind

Em 2004 foram introduzidas duas novas categorias de produtos alimentícios e bebidas: adoçan-

tes e sucos de frutas com os seguintes resultados em 2003 e 2004:

Vencedoras por categoria Produtos alimentícios e Bebidas	2003	2004
Leite	Parmalat	Ninho
Chocolate	Nestlé	Nestlé
Cerveja	Skol	Skol
Maionese	Hellmann's	Hellmann's
Margarina	Doriana	Doriana
Sorvete	Kibon	Kibon
Suco de frutas	-	Tang
Adoçante	-	Zero Cal

Fonte: Revista *Top of Mind*. Do jornal *Folha de S. Paulo*

Com exceção da perda de imagem da Parmalat, todas as demais marcas se mantiveram na preferência e lembrança dos consumidores. Entre as marcas já consagradas na pesquisa, destaque para a Kibon, vencedora em sorvete e no Top Popular (a marca mais lembrada pela classe C). A Unilever, dona do nome Kibon, também mantém na liderança outros dois produtos: Hellmann's (maionese) e Doriana (margarina). A Nestlé seguia na frente na categoria chocolate e leite em pó. Em cerveja, a Skol oscilou negativamente um ponto – em 2003 em relação a 2004 – mas manteve o primeiro lugar conquistado em 2002.

Bibliografia

1. Revista *Fortune*, 4 de março de 2002, p. 26-57.
2. Interbrands pesquisa, 2001 publicado em *Gazeta Mercantil*: Marcas do seu coração – 27-02-2002 – Caderno Carreiras e Empresas, p. C-6.
3. Top of Mind – *Datafolha Revista da Folha*, 22 de outubro de 2002.
4. Pesquisa “Marcas do seu coração”. ABAP e veículos, realizada pela Datafolha. *Gazeta Mercantil*, 27-02-2002, caderno Empresas & Carreiras, p. C-6.
5. *Jornal da Tarde*, 27-02-2002 – Caderno A, p. 15. Essas são as marcas preferidas dos brasileiros.

Sumário

As marcas são os mais poderosos ativos de uma empresa. O valor de uma marca é hoje fator de sucesso em mercados competitivos. Para criar uma marca de sucesso não basta investir em marketing, é preciso ter estratégia de *branding*. As marcas estão registradas no consciente e inconsciente das pessoas. As empresas líderes conseguem ter poder de mercado e com isso alavancar preços mais elevados e maior lucratividade. A marca tem uma magia especial na mente e no coração das pessoas, por isso pode-se dizer que a marca é um fator mais emocional do que racional.

Questões para revisão

1. O que é uma marca?
2. De que maneira é possível construir uma marca de sucesso?
3. Quais valores são mais importantes em uma marca: tangíveis ou intangíveis?
4. Qual é o papel da embalagem na estratégia de uma marca?
5. De que maneira as pessoas expressam sua individualidade e seus valores sociais?

Questões para discussão

1. Discuta a importância da marca na diferenciação de produtos.

2. Discuta marca e poder de mercado.
3. Discorra sobre fatores emocionais na construção da imagem de uma marca.
4. Discuta a afirmação: “O inconsciente das pessoas é o local de registro de desejos ocultos.”
5. Discorra sobre o conceito de corpo e alma de uma marca.

Bibliografia

Livros

- AAKER, David. *Marcas Brand Equity*. São Paulo: Negócio, 1998.
- _____. *Building Strong Brands*. Nova York: The Free Press, 1996
- BLECHER, Nelson MARTINS; José Roberto. *O Império das marcas*. Marcos Cobra, 1994.
- COBRA, Marcos; RIBEIRO, Áurea. *Marketing magia e sedução*. 2. ed. São Paulo: Cobra Editora, 2000.
- DUNCAN, Tom; MORIARTY, Sandra. *Driving Brand Value*. Nova York: McGraw-Hill, 1997.
- KOTLER, Philip; REIN, Irving. *Martin Stoller. Marketing de alta visibilidade*. São Paulo: Makron Books, 1999.

Artigos

- Top of Mind – Revista da *Folha de S. Paulo*, 22 de outubro, 2001.
- Gazeta Mercantil*, Caderno – Empresas e Carreiras, 8/11/2000, p. C-6
- Revista *Fortune*, 4 de março de 2002, p. 26-53.

Jornal da Tarde. “Essas são as marcas preferidas dos brasileiros”, 27/02/2002 – Caderno A, p.15.

CANTINHO EMPRESARIAL

Grendene busca agregar valor

“Depois de transferir suas fábricas da serra gaúcha para o Ceará, a Grendene, líder na produção de calçados sintéticos com 80 milhões de pares por ano, persegue agora dois objetivos principais. A empresa quer fortalecer suas marcas e deixar de ser conhecida somente como maior fabricante de chinelos, os da recordista marca Rider, e sandálias, Grendha, e a ex-recordista Melissa, todos de material sintético em full-plastic, EVA e PVC expandido.

A prática e versátil linha Grendha representou a primeira tentativa de sofisticar seus produtos e ingressar no segmento adulto, chamado pela Grendene de “social básico feminino”. Para ir mais fundo, a empresa aposta um bom número de fichas para novas linhas de calçados femininos, feitos com materiais nobres como o couro. “Estamos ingressando num campo novo, dominado por concorrentes fortes como a Azaléia, Paquetá e outras”, diz o gerente de Marketing, Marcius Dal Bó.

Assim que decidiu ingressar na área de calçados com maior valor agregado e forte concorrência, a Grendene criou uma nova divisão chamada Studio Grendene. Ela é a encarregada de abrir essa frente e conquistar o que a empresa chama de “mercado social contemporâneo”. A primeira linha de sapatos femininos com a marca Sharon, inspirada nos últimos lançamentos da moda, chegou às lojas no ano passado e já contribuiu com 6% do faturamento da companhia.

A disputa pelos segmentos mais refinados é bastante dura. A grande variação de modelos a cada ano, ditada pela moda internacional, exige muita agilidade. “Para ter sucesso é neces-

sário acertar a coleção todos os anos”, diz Dal Bó. Mas isso não parece tão difícil para uma empresa que resume sua filosofia empresarial na frase de Peter Drucker: “A melhor maneira de prever o futuro é criá-lo”. Assim, a Grendene faz prognósticos de crescimento firme para os próximos anos. Depois de saltar para 6% nesse ano, a linha Sharon deverá alcançar 10% das vendas consolidadas da empresa em 2001.

O Studio Grendene soma esforços de marketing com as parcerias Reebok, Adidas e Keds, que ajudaram a firmar a empresa como fabricante e consolidar sua imagem no mercado. O que a Grendene mais quer é diminuir a dependência de um único produto, como ocorreu com a Melissa e mais tarde com o Rider.

A ex-vedete Melissa representou apenas 1% do faturamento em 2000, embora ainda venda invejáveis 500 mil pares por ano. Ela funciona como ferramenta de marketing para a empresa, sendo comercializada em pontos de venda selecionados. No auge da glória, início da década de 1980, a Melissa vendeu 1 milhão de pares por mês.

Para ser respeitada como uma fabricante de calçados completa, a Grendene mantém na manga um outro trunfo que tem sido responsável por grande parte de seu sucesso desde a década de 1980, o marketing. Historicamente, a Grendene investe mais recursos em publicidade do que em investimentos na área industrial. Em 2000, aplicou US\$12 milhões nas fábricas e US\$34 milhões em propaganda e marketing.

Questões

1. De que maneira essa estratégia de calçado de plástico pode ameaçar o calçado de couro: Azaléia, Dakota, Via Uno e outras?
2. A Dijejan, segunda marca da líder Azaléia, lançou uma linha de sapatos de plástico de melhor qualidade para enfrentar a Grendene. Essa ameaça é concreta?
3. Os investimentos publicitários da Grendene serão suficientes para ameaçar a concorrência?
4. Que outras estratégias a Grendene deveria adotar para fazer frente à concorrência?

Fonte:

Gazeta Mercantil, caderno Empresas e Carreiras, 8 de novembro de 2000, p. C-6.



CAPÍTULO 12

Estratégia de preços e teoria do valor

“O PREÇO É UMA EXPRESSÃO DO VALOR DE UM PRODUTO OU SERVIÇO.”

Introdução

Para muitas empresas o preço tem sido a única estratégia. E os objetivos em relação à estratégia de preços têm sido o lucro ou o volume de vendas. Quando a empresa precisa fazer caixa ou ampliar a sua participação de mercado, ela baixa o preço. Quando, porém, a pressão de lucratividade é forte, ela aumenta o preço. Colocada sob esse prisma, a estratégia de preços seria absolutamente irrelevante ou pouco criativa, quando na verdade não é.

Estratégias de preços

O preço é utilizado prioritariamente como estratégia quando as vendas estão declinando. Ele é uma arma estratégica importante: quando o preço é mais alto ou mais baixo do que o da concorrência, quando há excessiva pressão sobre o vendedor para gerar vendas, quando o consumidor decodifica o preço da empresa, como distorcido em relação à sua realidade etc.

O preço também é altamente influenciado pelos custos. E os custos são decorrentes em boa parte da otimização da chamada curva de experiência aplicada na produção e no marketing. A curva de experiência, como vimos no capítulo anterior, consegue reduzir custos como resultante

de diversos fatores como a economia de escala de fabricação ou mesmo de comercialização, entre outros, sobretudo pela otimização da eficiência dos processos produtivos.

O preço é ainda influenciado pela ação da concorrência. Quanto maior o número e mais agressivos forem os concorrentes em um dado mercado, maior será a importância do fator preço.

Outro fator de grande importância em relação ao preço é a demanda. Quando a demanda aumenta, com base na chamada lei da oferta e da procura, o preço aumenta, e vice-versa. A demanda de determinados produtos é muito sensível ao preço.

Um novo produto pode se dar ao luxo de utilizar preço alto até mesmo com o objetivo de valorizá-lo. Porém, quando o objetivo da empresa é penetrar rapidamente em um mercado, ela poderá praticar preço baixo. Para produtos existentes, as estratégias podem ser de manutenção de preço (caso as vendas não sejam fortemente influenciadas pelo preço) ou redução de preço (caso o produto esteja na fase de maturidade ou de declínio, ou quando a concorrência é agressiva).

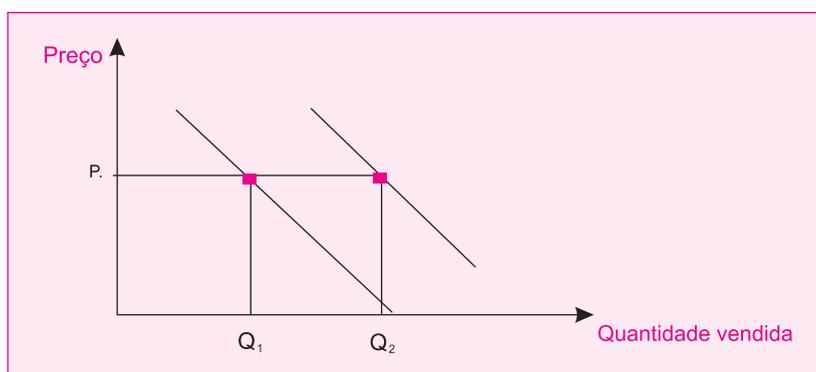
Numa economia inflacionária ou grandemente controlada pelo governo, a tendência é a prática de incremento de preços para proteger a empresa da desvalorização da moeda ou de medidas como congelamento de preços.

Porém, é recomendável estratégia flexível de preços, quando há saturação de mercado ou crescimento lento. Em função dos vários estágios do ciclo de vida em que os produtos de uma empresa possam estar, há um tipo adequado de estratégia a ser adotada.

Aumentar a participação de mercado enfrentar a concorrência e a própria obsolescência de um produto exige estratégias flexíveis.

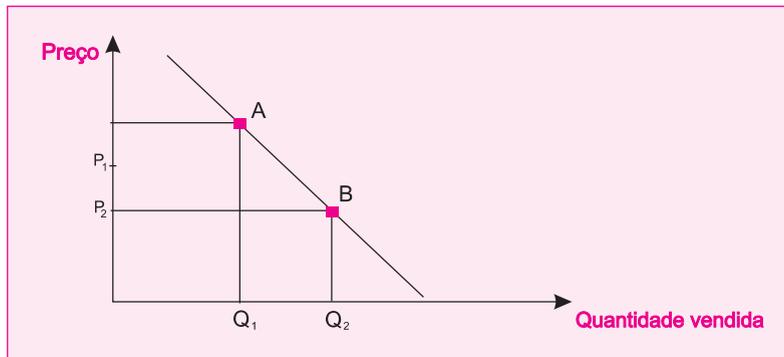
Análise do desempenho de preços

O aumento da demanda de um produto ou serviço não diz respeito somente à manipulação do preço. Ao mesmo nível de preço pode-se ter um volume maior de unidades vendidas, em decorrência do aumento do número de consumidores. E esse acréscimo de consumidores pode ser decorrente do esforço promocional e de vendas.



O aumento ou redução da quantidade de demanda pode, por outro lado, ser uma resposta do mercado às variações de preço. Nesse caso, o deslocamento das posições da quantidade demandada ocorre na mesma curva de demanda, lembra o prof. Dilson Gabriel dos Santos (FEA-USP).

“E o mecanismo de preços é um vasto sistema de tentativas e erros, para alcançar o equilíbrio entre oferta e demanda.”

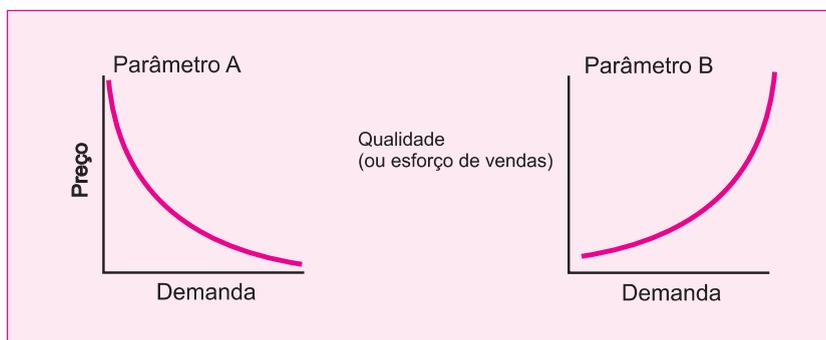


O uso do preço como ferramenta de marketing leva à adoção da seguinte fórmula.

Preço alto = Lucros altos = Baixas possibilidades de sucesso
 Preço baixo = Lucros baixos = Altas possibilidades de sucesso

Essa é uma fórmula simplista, pois nem sempre preço alto leva a lucros globais elevados. O preço alto pode inibir a venda em quantidades desejáveis ou necessárias, assim como preço baixo pode estimular a demanda em larga escala e propiciar lucros estimulantes. O importante é que o balanceamento entre a oferta e a demanda leve em conta o volume de vendas e a lucratividade.

A teoria clássica de demanda levava em conta apenas o preço como fator estimulador (parâmetro A). Mas existem outros fatores que estimulam a demanda, como a qualidade do produto ou a qualidade do esforço de vendas (parâmetro B).



Parâmetro A

Com a redução gradativa do preço, a demanda aumenta.

Parâmetro B

Quando a qualidade do produto melhora, a demanda aumenta.

Análise do preço de venda

Em muitas empresas, a decisão de preços é restrita à gerência de marketing e de vendas. Mas a prática revela que supervisores de vendas e vendedores interagem direta ou indiretamente na prática dos preços.

Quando um vendedor não tem autoridade para dar desconto, ele pode, por vias indiretas, provocar redução do preço médio praticado, dando prazo mais dilatado para pagamento.

Há diversas formas de dar desconto, camufladas ou não; por essa razão, é muito importante auditar a política de preços. O lucro da empresa pode ser afetado positiva ou negativamente dependendo de como o preço é manipulado e de como o consumidor enxerga o valor do produto ou serviço.

Ao homem de vendas, ávido pelo fechamento do negócio, interessa atender as exigências do cliente, e dar preço é uma arma perigosa.

Quando o vendedor só vende preço, ele está criando uma situação perigosa e irreversível.

Quando, ao contrário, o vendedor só dá descontos excepcionais em ocasiões determinadas, o cliente pode se sentir lesado por preços elevados em tempos normais.

A arma do preço deve sempre ser manipulada com os outros elementos do composto de marketing, pois, em geral, lembram os economistas, como André Franco Montoro Filho, “existe uma relação entre renda do consumidor e a demanda de um bem ou serviço. Quando a renda cresce, a demanda deve aumentar. O consumidor mais rico aumenta o padrão de consumo.”

Como avaliar o preço de venda?

Existem diversos critérios para acompanhar o preço médio praticado em relação ao autorizado. Um bom mapa de vendas, por vendedor e por produto, pode ser o instrumento adequado para confrontar as diferenças incorridas. Mas há uma série enorme de outras ferramentas de controle, e o computador certamente é uma das melhores.

O controle de preços no marketing

À medida que os custos mercadológicos aumentam, o lucro médio diminui. Se a variável preço é constante, a variável lucro se altera em função dos custos de marketing: custos de *merchandising*, de promoção de vendas, de investimentos publicitários, de desenvolvimento de produto, da equipe de vendas, de serviços ao cliente, de administração de vendas, de distribuição etc.

Para que o lucro permaneça ou aumente é preciso otimizar o esforço de marketing através do aumento do volume de vendas em unidades físicas ou do aumento do preço médio praticado por produto. A redução de preços estimula o consumo, porém, a receita marginal resultante é interessante até certo ponto.

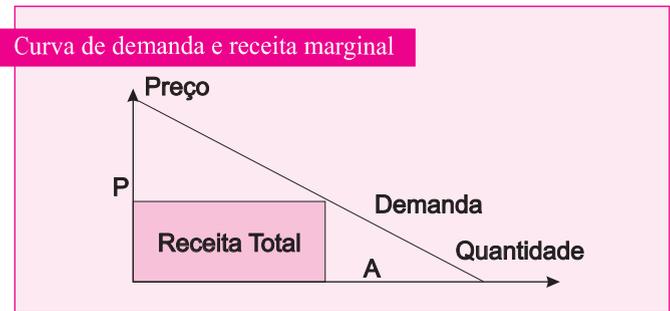
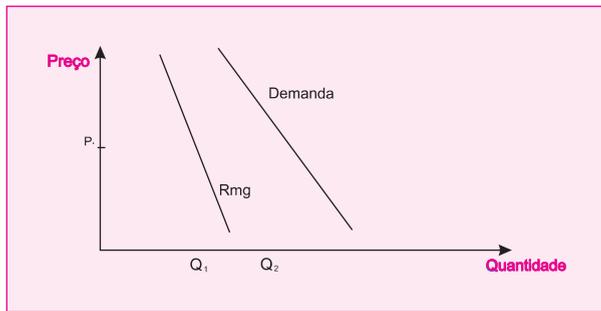
A curva de demanda e a receita marginal

A receita marginal é entendida como a receita adicional de venda de uma unidade a mais vendida.

Se o preço é reduzido de 11 para 10, a quantidade consumida é 1. Portanto, a receita total $P \cdot Q$ é igual a 10, e é igual à receita marginal, também 10. Quando o preço é reduzido para 9, a quantidade demandada passa para 2, a receita total para 18 ($P \cdot Q$). Nesse caso, porém, a receita marginal é 8, isto é, receita total (18) menos receita anterior (10).

Considerando o aumento da receita total, enquanto as receitas marginais forem positivas a empresa estará caminhando na direção da maximização da receita.

No entanto, ao atingir a RMG (receita marginal) igual a zero, a empresa terá alcançado o nível de receita total máxima. A partir desse ponto, se continuar reduzindo o preço, a receita marginal será negativa e reduzirá a receita total.



Curva de demanda e receita marginal

Portanto, uma redução de preços passa a ser desinteressante, à medida que a receita marginal cai.

A maximização do lucro se dá no ponto onde a receita marginal é igual ao custo marginal, ou seja, no ponto onde o custo para se produzir mais uma unidade se iguala à receita adicional com essa unidade a mais vendida.

O preço e os objetivos da empresa

Antes de estabelecer a política de preços, a empresa deve definir claramente seus objetivos. Os mais comuns são maximização do lucro, participação de mercado, trabalhar a nata do mercado e relação preço/qualidade.

A maximização do lucro

Estimado o nível da demanda, pode-se calcular a receita total decorrente de cada nível possível de preço. A diferença entre a receita total e o custo total é o lucro.

$$RT - CT = \text{LUCRO}$$

em que:

RT = receita total é igual ao preço vezes a quantidade ($P \cdot Q$)

CT = custo total

É claro, entretanto, que essa relação não é estática, uma vez que a redução de preços, ao estimular a quantidade consumida (quantidade demandada, segundo os economistas), provoca mudanças na curva de experiência e tende a reduzir os custos de fabricação ou de comercialização.

O preço ótimo é aquele que maximiza o lucro.

$$\text{LUCRO} = RT - CT \text{ e, portanto, com } RT = P \cdot Q$$

$$\text{LUCRO} = P \cdot Q - CT$$

Participação de mercado

Os conceitos definidos pelo PIMS (Profit Impact of Marketing Strategy) estabelecem uma relação entre as empresas de elevada participação de mercado e alta lucratividade. Como decorrência do elevado volume de vendas, há redução de custos que favorece o lucro. Empresas menos

favorecidas por essa relação de lucro e participação adotam a política de reduzir preços para conquistar mercado. Essa hipótese certamente conflita com os objetivos de lucro, mas pode estimular o rápido crescimento da empresa no mercado até atingir níveis interessantes de redução de custos baseada na economia de escala de produção. Outra vantagem da política de preços baixos é o desencorajamento da entrada de concorrentes potenciais.

Trabalhar a nata do mercado

Os consumidores inovadores, via de regra, estão mais dispostos a pagar preço alto por um produto novo ou exclusivo. O rádio transistor e a máquina de calcular pequena, quando foram lançados, custavam caro, e poucas pessoas os compravam; hoje, são produtos de largo consumo. O mesmo ocorre no mundo atual com uma série de produtos, da eletrônica à moda.

Relação preço/qualidade

As inovações tecnológicas têm possibilitado a diversas empresas atingirem bons níveis de qualidade. E o consumidor normalmente se dispõe a pagar um pouco mais pelo produto de boa qualidade. “Uma salsicha da Sadia custa um pouco mais, mas compensa”, afirma o rei do cachorro-quente do Recife. “O cliente sai satisfeito e volta sempre”. Jóia, eletrodoméstico, equipamento de som, moto, bicicleta são alguns dos artigos cuja boa qualidade é percebida e que justificam um preço diferenciado. Mas em muitos casos o conceito de qualidade é exatamente subjetivo, e o consumidor não o associa a um preço mais elevado.

Estratégia de marketing e estratégia de preço

A estratégia de marketing de qualquer empresa está sempre associada ao preço. Um produto de baixa qualidade e baixo esforço promocional deve ter sempre preço baixo, a menos que a demanda esteja reprimida. É como vender quinquilharias na selva amazônica ou em Serra Pelada. Mas o produto de alta qualidade, diferenciado, com alto esforço promocional, justifica o preço alto.

O importante é definir o preço em função dos objetivos de marketing, como no *quadro 2*. Na *Figura 2*, apresentamos a configuração espacial de preço/qualidade.

Estratégia de marketing mix

Vejamos agora as diversas estratégias.

Estratégia premium. Com um produto de alta qualidade, pode-se praticar preço alto, visando uma faixa alta do mercado, chamada faixa *premium*.

Relação preço/receita marginal

Qualidade do Produto	Preço		
	Alto	Médio	Baixo
Alta	Estratégia <i>premium</i>	Estratégia de penetração	Estratégia de barganha
Média	Estratégia de preço alto	Estratégia de qualidade média	Estratégia de barganha
Baixa	Estratégia de “bater e correr”	Estratégia de artigos de qualidade inferior	Estratégia de preços baratos

Fonte: Kotler, Philip. *Principles of Marketing*. Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1980.

Estratégia de penetração. Com um produto de alta qualidade, visa-se obter uma rápida penetração de mercado, praticando-se preço médio, isto é, pouco abaixo do normal.

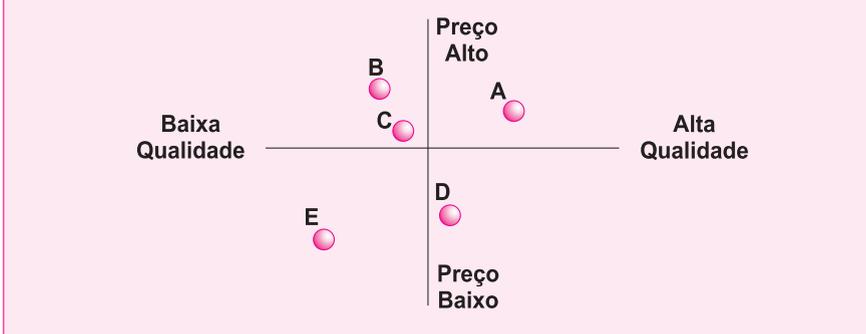
Estratégia de superbarganha. Um produto de alta qualidade, a preço baixo, só pode significar rápida introdução no mercado, à custa da concorrência e, sobretudo, oferecendo condições vantajosas ao distribuidor.

Estratégia de preço alto. Para a qualidade média, preço alto pode significar tentativa de valorização do produto e rápida lucratividade.

Estratégia de qualidade média ou comum. É a prática de preço condizente com a qualidade objetiva numa parcela justa do mercado, nem mais nem menos.

Estratégia de barganha. Oferecer um produto de qualidade média a preço baixo só pode significar barganha com distribuidores e consumidores.

Representação gráfica da configuração espacial de preço/qualidade



Estratégia de “bater e correr”. Tirar vantagem inicial e sair rapidamente do mercado, pois preço alto com qualidade baixa é ação predatória.

Estratégia de artigos de qualidade inferior. O preço médio para um produto de baixa qualidade só pode estar associado a uma política de tirar vantagem da imagem da marca. Por exemplo, artigos de confecção com defeitos de fábrica vendidos a preços médios, como sendo de boa qualidade.

Estratégias de preços baixos. A produtos de baixa qualidade corresponde uma estratégia de preço baixo para vender quantidade.

Análise do ponto de equilíbrio

O ponto de equilíbrio refere-se ao nível de atividades de uma empresa que não há lucro nem prejuízo (veja Figura 3). Para calculá-lo, podem ser usadas várias fórmulas. Dentre outras, destacamos:

Cálculo do ponto de equilíbrio

Receita total = custo total

ou

Receita total = preço de vendas x quantidades

ou $RT = pv (Q)$

por outro lado:

custo total = custo variável + custo fixo

ou $CT = CV + CF$

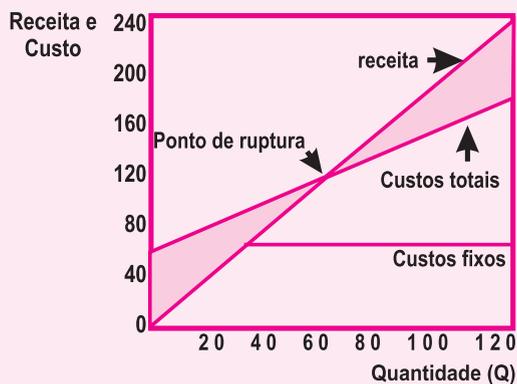
porém, $CV = cv (Q)$

logo, $CT = cv (Q) + CF$;

portanto, $pv (Q) = cv (Q) + CF$,

ou seja, preço de venda unitário (Quantidade) = custo variável unitário (Quantidade) + custo fixo

Exemplo hipotético de ponto de equilíbrio



Preços de venda = \$ 2,00
Custos fixos = \$ 60.000
Custos Variáveis = \$ 1,00

$$\text{Ponto de equilíbrio em unidades} = \frac{\text{custo fixo}}{\text{Margem de contribuição unitária}}$$

ou seja:

$$\frac{CF}{MC \text{ unitária}}$$

$$\text{Ponto de equilíbrio} = \frac{\text{custo fixo}}{1 - \frac{\text{custo variável total}}{\text{receita total}}}$$

Ou seja: $\frac{PE = CF}{1 - CV/RT}$

Análise marginal

Sem dúvida alguma, a análise de contribuição marginal e do ponto de equilíbrio, partindo dos custos variáveis e custos fixos, é fundamental para o estabelecimento de preços. Na ausência de informação sobre os custos fixos, o melhor é trabalhar com a margem de contribuição.

A margem de contribuição ou margem de contribuição ao lucro ou, ainda, receita marginal, como é chamada por alguns, refere-se à diferença entre o preço de venda e o custo variável, ou seja:

Preço de venda (unitário)	\$ 100
Custo variável (unitário)	- \$ 60
Margem de contribuição (unitária)	\$ 40

O índice de margem de contribuição é obtido através do seguinte relacionamento:

Índice de margem de contribuição = margem de contribuição unitária

Preço de venda
ou =

$\frac{\text{Preço de venda unitária} - \text{custo variável unitário}}{\text{preço de venda}}$

A margem de contribuição é o que sobra para cobrir os custos fixos ou *overhead* da empresa e para contribuir para seu lucro (*quadro 3*). Dessa maneira, o produto A é o que melhor margem de contribuição apresenta – 33%. Inversamente, conhecendo o custo variável unitário e a margem de contribuição desejada, é possível determinar o preço de venda unitário.

Exemplo de margem de contribuição

	Produto A	Produto B	Produto C
1 Preço unitário de venda	19.750	24.500	17.250
2 Custo variável unitário de venda	- 13.162	- 16.850	- 12.363
3 Margem de contribuição	6.588	7.650	4.887
4% sobre o preço de vendas	33%	31%	28%

Noções de aritmética mercadológica associada ao preço

Preço de venda. É o preço apresentado ao cliente por uma determinada mercadoria.

Vendas brutas. Representam a soma dos preços debitados aos clientes pelas mercadorias por ele compradas.

Devoluções. Representam cancelamentos das vendas. A mercadoria volta ao estoque e, ao cliente, dinheiro de volta ou crédito na conta. As devoluções feitas durante um período são convenientemente deduzidas das vendas brutas. As trocas de uma mercadoria por outra do mesmo valor geralmente não são incluídas, nem nas vendas brutas nem nas devoluções.

Abatimentos. Além das devoluções, os abatimentos aos clientes devem ser deduzidos das vendas brutas para encontrar as vendas líquidas. Abatimento representa redução após a venda.

Descontos

Descontos de quantidade. São concebidos quando um certo volume de mercadorias é adquirido.

Descontos para revendedores. São concedidos a certas classes de clientes atacadistas, por exemplo, e varejistas, como compensação por estarem desempenhando certas funções mercadológicas.

Descontos para pagamento à vista. Também chamados:

Desconto de caixa. Feito para encorajar o pagamento da conta dentro de um prazo especificado. São sempre tomados após a dedução dos descontos de quantidade para revendedores.

Desconto comum. Onde as faturas são marcadas, por exemplo, “2/10 líquido 30”, significando que o comprador pode deduzir 2% do preço da fatura, se ele pagar dentro de 10 dias. Se não pagar dentro de 10 dias, ele precisa liquidar a fatura dentro de 30 dias.

Desconto fora o mês. Esse tipo de marcação assegura ao comprador um desconto de caixa dentro de um número de dias especificados após o final do mês no qual a mercadoria foi embarcada. As-

sim, por exemplo, se comprou a mercadoria em 15 de maio com as condições “2/10, fora o mês”, o comprador tem direito a deduzir 2%, caso faça o pagamento até 10 de junho inclusive.

Desconto extra. Essa condição de vendas oferece ao comprador um período suplementar durante o qual ele pode se beneficiar de um desconto de caixa. Por exemplo, “3/10 – 30 extra” significa que o comprador tem desconto de 3% dentro de 40 dias a contar da data da fatura.

Desconto adiantado. Nesse tipo de faturamento, o prazo para pagamento é calculado a partir de uma data futura, e não a partir da data da fatura. Assim, por exemplo, “data da fatura 10 de março, 2/10 a partir de 1º de julho” significa que o comprador tem até o dia 1º de julho para se valer do desconto de caixa.

Desconto a partir do recebimento da mercadoria. Esse tipo de desconto autoriza o comprador a valer-se do desconto por certo tempo após o recebimento da mercadoria. Assim: “2/15 após recebimento da mercadoria” significa que o comprador tem direito a um desconto de 2% até 15 dias, inclusive, decorridos da entrega da mercadoria.

Antecipação. Muitos comerciantes autorizam seus fregueses a deduzirem uma antecipação se pagarem suas contas antes do término do período de desconto.

Como determinar o *markup*. A diferença entre o custo da mercadoria e o preço original de venda da mesma é conhecida tecnicamente como *markup* inicial ou *markup* original. Em conjunto, o *markup* deve ser suficiente para cobrir os seguintes itens:

- Despesas da loja ou do departamento: despesas diretas, como aquelas provenientes da manipulação e venda do artigo; parte das despesas indiretas gerais da loja ou o chamado custo fixo (*overhead*).
- Custos decorrentes de uma possível redução de preço da mercadoria.

Markup em percentagem do preço de venda está correto

O *markup* em cruzeiros, diferença entre preço de custo e de venda, pode ser expresso, para fins de comparação, como uma percentagem em relação ao preço do custo ou de venda. Por exemplo: se um artigo custa 60 e é vendido por 100, o *markup* de 40 é $40/60 = 66,6\%$ sobre o preço de custo e $40/100 = 40\%$ sobre o preço de venda.

Aplicação de *markup* sobre o preço de venda

Com conhecimento do *markup* (sobre vendas) inicial, um comerciante pode calcular o preço

- de venda quando o de custo é conhecido;
- de custo quando o de venda é conhecido;
- de venda e de custo quando o *markup* em reais e em percentagem é conhecido.

Markup em porcentagem do preço de custo

Apesar de ser mais lógico usar o preço de venda como base de cálculo do *markup*, alguns comerciantes, principalmente os pequenos, continuam usando como base o preço de custo, pelas razões seguintes.

- O hábito de usar o preço de custo como base é mais antigo e é, portanto, mais bem compreendido pelos homens da “velha escola”.
- Muitas pessoas preferem multiplicar e somar, a dividir e usar o complemento do *markup*. Assim, por exemplo, se o custo é de 12 e o *markup* sobre vendas é 33,33%, é necessário dividir 12 pelo complemento do *markup*, ou seja 66,66%, para encontrar o preço de venda de 18. Se, ao contrário, tivesse sido usado como base o preço de custo, teríamos um *markup* sobre custo de 50%, o qual, somado ao custo (12 + 6), resultaria em 18.

Aplicações do *markup* sobre preço de custo

Como no caso do *markup* sobre preço de venda, os problemas aqui são calcular:

- o preço de venda quando o de custo é conhecido;
- o preço de custo quando o de venda é conhecido;
- ambos quando o *markup* em reais é conhecido.

Sumário

A política de preços é importante tanto para a estratégia empresarial quanto para a governamental, de juros e de controle da inflação. Uma política de preços tem reflexos diretos na economia, através das variações que uma política de preços pode provocar no custo de vida e, sobretudo, na inflação. Apesar das teorias e das práticas governamentais de controle de preços em uma economia de mercado como a nossa, observa-se a flutuação do preço, ora sob à luz do marketing ora por pressões da concorrência.

O preço vem sendo usado como escudo da política de marketing em muitas empresas. Numa economia em que tudo que se produzia era vendido, o preço era estabelecido unicamente pela intenção de lucro do fabricante. Da década de 1990 para o início de 2000, as coisas mudaram, e o consumidor passou a exercer com prazer seu poder de veto aos preços abusivos e às discrepâncias entre preço/qualidade e preço/utilidade/durabilidade.

O custo, a concorrência e o consumidor são uma trilogia que se delinea na formulação de uma política de preços, tudo sob a vigilância implacável do governo. Dessa forma, mais do que exercício de formulação econométrica, a empresa se depara também com a necessidade de estudos comportamentais para prever a reação do consumidor, do concorrente e do governo.

Acima de tudo é preciso praticar preços competitivos com base em curvas de experiência que permitam freqüentes reduções de custo.

Avaliação do preço e do lucro

O lucro é o objetivo primordial de qualquer organização dita lucrativa. Através de uma avaliação, busca-se avaliar se o volume de lucro gerado é adequado, em função dos preços praticados, ou se poderia ser melhor.

Questões para revisão

1. O que é preço?
2. Como é calculado o preço na prática?
3. Qual é o significado de um preço alto e de um preço baixo?
4. De que maneira a curva de demanda determina o preço?
5. O que é estratégia de preço *premium*?

Questões para discussão

1. Discuta as vantagens e desvantagens da estratégia de preço de penetração.
2. Aprecie as vantagens e desvantagens da estratégia de superbarganha no preço da passagem de uma companhia aérea: analise a Vasp e a Gol.
3. Discuta o impacto da análise marginal na determinação de preços.
4. Discuta as vantagens e desvantagens de uma política de descontos sobre o preço de vendas sugerido ao consumidor: automóveis, eletrodomésticos, seguro de vida.
5. Discuta o preço calculado com base em custo e com base na expectativa do consumidor.

Bibliografia

- BOONE, Louis; KURTZ, David. *Contemporary Marketing*. Nova York: The Dryden Press, 1995.
- COBRA, Marcos. *Marketing básico – uma perspectiva brasileira*. 3. ed., São Paulo: Atlas, 1944.
- DIAS, Ivan Pinto. *Análise das relações entre custo, volume e lucro*. São Paulo: FGV-EAESP.
- DONNELLY JR., Dames H.; IVANCEVICH, John M. *Analysis for Marketing Decisions*. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, 1970.
- EQUIPE DE PROFESSORES DA USP. *Manual de Economia Editora Saraiva*. São Paulo: 7ª tiragem, 2002.
- KOTLER, Philip. *Administração de marketing*. São Paulo: Prentice Hall, 2001.
- PINDYCK, Robert; RUBENFEKD, Daniel L. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

CANTINHO EMPRESARIAL

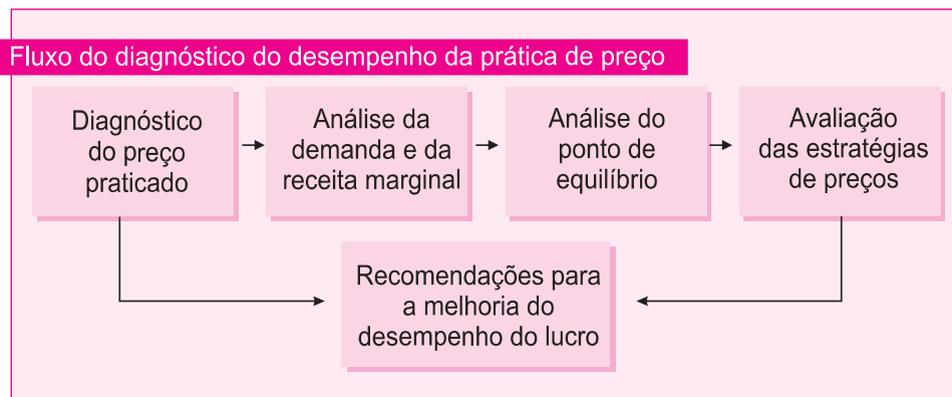
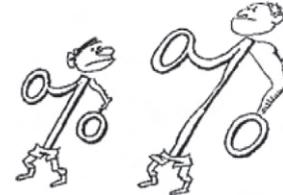
ROTEIRO

Diagnóstico do preço na prática**Diagnóstico do preço na prática**

O modelo de diagnóstico do preço envolve as seguintes análises.

Checklist do lucro

Fluxo do diagnóstico do desempenho da prática de preço



Com base em um *checklist* hipotético, descrevemos a seguinte situação:

Desempenho = $7/16 = 43,75\%$ (insatisfatório)

Interpretação dos resultados

A responsabilidade do lucro é do gerente de marketing e o seu desempenho pode ser medido pelos resultados do:

- lucro bruto geral por produto e por cliente;
- lucro líquido geral por produto e por cliente;
- planejamento do lucro;
- desempenho de lucratividade;
- centros de lucro.

O uso da avaliação do lucro é importante para:

- a identificação dos problemas atuais e das oportunidades;
- a identificação de problemas potenciais;
- a identificação do desempenho normal;
- o controle e a avaliação dos resultados operacionais;
- o planejamento financeiro e mercadológico;
- a correção dos desvios operacionais;
- a integração com o orçamento da empresa.

Uma vez interpretados os pontos fracos com desempenho médio inferior a 5 pontos da operação de vendas, é possível identificar as causas, por exemplo, do lucro insatisfatório e estabelecer critérios para minimizar seu impacto nos negócios da empresa.

Recomendações

A prática indiscriminada de descontos ou de preços baixos pode gerar instabilidade nos negócios, afetando a lucratividade da empresa. Para evitar dificuldades é importante identificar as causas da baixa lucratividade por produto, por cliente e por região ou vendedor.

Identificadas as conseqüências da prática inadequada da política de preços é preciso combater as causas e não os efeitos.

Preço alto pode inibir vendas e por conseguinte baixar o lucro global, em que pese favorecer um lucro unitário mais elevado.

Mais um fator restritivo para a venda é a demanda; quando ela diminui, o jeito é abaixar o preço para tentar estimular o consumo.

Fontes: Cobra, Marcos Consultoria em Marketing, Cobra Editora, São Paulo. 2002.

Realization. Londres, McGraw-Hill Book

WILSON S, Aubrey. *Marketing Audit Check-List A Guide to Effective Marketing Resource Realization*. Londres: McGraw-Hill Book Company, 1982, p. 175.



CAPÍTULO

13

Marketing de serviços

“O SERVIÇO É UMA FORMA DE PROPORCIONAR ENCANTAMENTO E PRAZER ...”

Introdução

A indústria de serviços é uma das mais prósperas do mundo. É chamada indústria limpa. Serviços representam cerca de 57% do PIB no Brasil. Nos Estados Unidos, responde por 67% da economia.

Na Colômbia e Argentina corresponde a 65% do PIB. Como se pode observar, a economia dos países desenvolvidos e em desenvolvimento estão mais dependentes de serviços do que da agricultura ou mesmo da indústria em geral. Na próxima década será o item de maior crescimento em quase todo o mundo.

Em que pese esse fato, o marketing no setor de serviços ainda engatinha. O marketing de turismo ganha contornos de cientificidade, despertando o setor pela quantidade de recursos que movimenta anualmente.

O setor de saúde também obtém alta para tratar o marketing com menos desdém e desconfiança.

Enfim, é o despertar do marketing para serviços públicos, de saúde, de educação, de turismo e hospitalidade, telecomunicação, comunicação, lazer e um sem-número de outras atividades.

O que são serviços?

Em uma definição genérica, serviços poderiam ser entendidos como “tarefas intangíveis que satisfaçam as necessidades do consumidor final e usuários de negócios”.

De certa forma, o serviço se diferencia do produto pela sua intangibilidade, ou seja, não pode ser tocado, armazenado. O serviço proporciona lembranças.

A dificuldade de definição é comum para diversos autores, até mesmo para a American Marketing Association, que define: “serviços são produtos intangíveis, em última instância.”

Se intangíveis, eles mudam diretamente do produtor para o usuário, não podem ser transportados ou estocados, e são instantaneamente perecíveis.

Serviços produtos são difíceis de serem identificados, quando são ao mesmo tempo comprados e consumidos. A refeição em um restaurante, por exemplo, é um serviço, mas ao mesmo tempo a comida em si é um produto. Por essa e outras razões acaba havendo confusão entre serviços e produtos, sobretudo quando o serviço é uma combinação com produtos. Quando a cantina Speranza, considerada pelo *Guia Gastronômico* da revista *4 Rodas*, a melhor pizzaria de São Paulo, resolveu lançar para a venda ao consumidor seus molhos e antepastos, passou a comercializar um *produto* sem a presença do *serviço* de atendimento de refeições nas mesas.

A importância do setor de serviços

Os gastos com serviços cresceram consideravelmente na última década. Para os Estados Unidos, serviços representam cerca de três quartos do PIB, e têm posição similar em relação a todos os novos empregos. E a mulher é quem mais vem ganhando espaço no setor de serviços.

O setor de serviços representa importante papel para a competitividade dos Estados Unidos. Pois enquanto aquele país tem déficit na sua balança comercial com bens tangíveis, ele obtém lucro com a exportação de serviços, embora seja difícil medir com precisão os volumes exportados em serviços. No Brasil vem ocorrendo algo similar, pois as empresas de construção civil nacionais há anos realizam obras de construção de estradas de ferro e de rodagem no exterior, entre outras atividades.

Características dos serviços

Entre diversas discussões acerca das diferenças entre produtos e serviços, ganham expressão as seguintes.

- **Os serviços são intangíveis.** A natureza do serviço é a sua intangibilidade, ou seja, não pode ser tocado, armazenado, transportado. No caso de um serviço, o consumidor não pode guardar como faz com o objeto, ele apenas pode reter o serviço na memória, como uma vaga lembrança.
- **Os serviços são inseparáveis do provedor de serviços.** Quem provê o serviço é o serviço. Ou seja, o prestador de serviços se confunde com o próprio serviço que presta. O amolador de faca é o próprio serviço. O consertador de guarda-chuvas é o serviço que executa.
- **Os serviços são perecíveis.** A energia elétrica que deixa de ser consumida hoje não pode ser utilizada amanhã. Da mesma forma, um avião que decola com disponibilidade de assentos hoje não pode utilizar as sobras de lugares no próximo vôo. De maneira análoga, as vagas de um hotel, na baixa estação, não podem ser utilizadas na alta estação, quando a procura aumenta.
- **Há dificuldade de padronização.** Como o serviço depende, sobretudo, de desempenho humano, não há como padronizar. Mesmo quando o serviço é realizado por equipamentos, a padronização nem sempre é alcançada. O serviço no caixa eletrônico de um banco 24 horas pode apresentar falhas, como falta de dinheiro para saque, ou o sistema fora do ar.

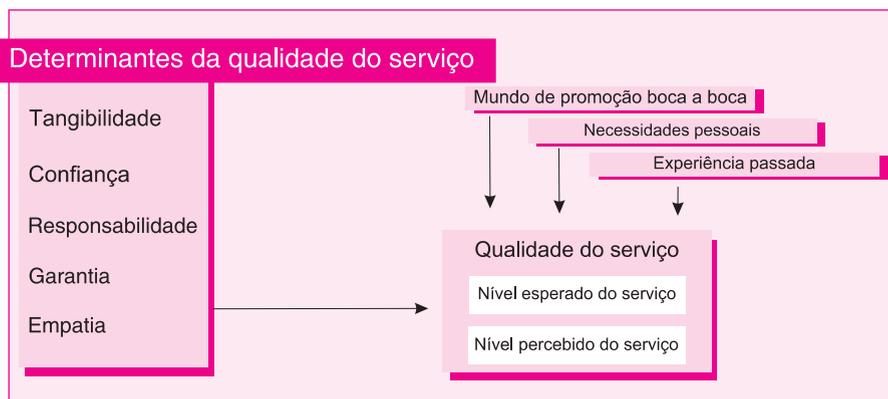
- **O comprador freqüentemente é envolvido no desenvolvimento e distribuição de serviços.** Quando o consumidor resolve comer em um dos restaurantes da cadeia McDonald's, ele deverá estar disposto a ir ao caixa, fazer o pedido, pagar, servir-se de canudinho para o refrigerante, apanhar alguns guardanapos e, ao final, jogar o lixo na lixeira, depositando sobre ela a bandeja recebida no caixa. Portanto, há diversos serviços em que o consumidor é envolvido. Num banco, para realizar depósitos, fazer saques, pagar contas, o cliente precisa realizar um “esforço” indo a uma agência do banco, ou operando o sistema num equipamento remoto, ou via Internet. De qualquer maneira é preciso que o cliente se envolva com o serviço realizando algum esforço ou trabalho.
- **A qualidade do serviço é altamente variável.** Da mesma maneira que existe dificuldade de padronização, a qualidade também varia de acordo com a performance do prestador de serviços. Por exemplo, a simples alteração de humor do prestador de serviço poderá comprometer a imagem de qualidade que o cliente tem sobre o serviço. Um restaurante, por exemplo, para manter a qualidade da refeição depende de inúmeras variáveis, como: qualidade dos alimentos, temperatura do fogão, humor do garçom, temperatura externa que influi na consistência dos alimentos, e um sem-número de combinação de fatores.

Da mesma forma, um vôo por uma mesma companhia aérea, numa rota idêntica, pode variar de um dia para o outro, basta que surja turbulência na rota, ou que a tripulação não tenha um desempenho a contento, ou ainda que a simpatia de atendimento no *check-in* e a bordo não sejam a mesma.

A qualidade do serviço se refere à expectativa e ao valor percebido da qualidade do serviço oferecido. Em outras palavras, é o fator determinante da satisfação ou insatisfação do consumidor. Muitas empresas enfatizam a meta de serviços encantadores e de qualidade, mas reconhecem que nem sempre a qualidade do serviço é atingida.

Determinantes da qualidade do serviço

Há cinco variáveis que são determinantes da qualidade do serviço: tangibilidade, confiança, responsabilidade, garantia e empatia.



- **Tangibilidade.** Evidências físicas do serviço. Como, por exemplo, o uniforme do policial que se destaca de um vigilante de segurança qualquer. Ou, ainda, o uniforme dos comissários de bordo de uma companhia aérea, conferindo tangibilidade ao serviço de atendimento a bordo e em terra. Outro exemplo: o serviço bancário é intangível, porém, o cartão do banco, funcionando para saques, depósitos, pagamentos, crédito e outras funções torna-se tangível aos serviços bancários e dá ao cartão uma função inteligente.

- **Confiança.** Refere-se à consistência do desempenho e da dependência que se tem do serviço. Um paciente se dispõe a ser operado por um determinado médico pela confiança que ele inspira.
- **Responsabilidade.** Envolve o comprometimento de todos na organização – do funcionário ao presidente. A empresa precisa ter uma assinatura, um aval, e todos devem ser responsáveis pelo bom atendimento e excelente desempenho do serviço. O comandante Rolim, fundador da TAM – Linhas Aéreas, costumava ficar na porta do embarque, recolhendo o cartão de embarque e cumprimentando os passageiros, ou ainda na entrada da aeronave ao pé da escada, cumprimentando e desejando boa viagem aos seus passageiros; era o presidente assumindo a responsabilidade pelo serviço como um todo.
- **Empatia.** Saber se colocar no lugar do cliente para perceber como ele se sente com o serviço. Essa atividade é essencial em serviços, pois do contrário a empresa pensa que está agradando quando na realidade não está.

Gap análise

O profissional de marketing deve saber que muitas vezes há um Gap que separa a expectativa que o cliente tinha da qualidade do serviço e a qualidade que ele efetivamente percebe. Quando a diferença entre a expectativa e a percepção é muito grande, pode-se dizer que o cliente ficou insatisfeito. Portanto, um Gap (hiato) pode ser favorável ou desfavorável. Quando o cliente espera menos da qualidade do serviço, a impressão que ele tem do serviço é favorável, caso contrário é desfavorável.

O encontro do serviço

A percepção que o comprador tem da qualidade de um serviço se revela na hora da verdade – o momento em que o cliente se encontra com o provedor do serviço. Normalmente, o pessoal da linha de frente do serviço é que se defronta com mais frequência com o consumidor. São considerados da linha de frente de uma empresa de serviços: o pessoal de *check-in* de aeroportos de empresas aéreas; o pessoal de recepção de hotel ou hospital; caixas de bancos; e assim por diante.

O pessoal de segunda linha de atendimento também encontra o consumidor, satisfeito ou insatisfeito. Após um atendimento complicado no *check-in*, por exemplo, o passageiro carrega para dentro do avião todo o seu mau humor, ávido de despejá-lo no primeiro comissário que encontrar. Há então uma conjugação de atendimentos descontraídos que refletem mal-estar. Por essa razão, a empresa de serviços deve manter a qualidade dos seus serviços em cada encontro com o comprador. O segredo do atendimento cordial das comissárias da TAM é que o comandante Rolim criou um esmerado treinamento na Academia de Serviços TAM: curso de sorriso, curso de felicidade, cerimônia do chá, entre outras modalidades, para tornar o ato de servir prazeroso.

Na verdade, o serviço é um desenrolar de atividades em cadeia. Daí o nome cadeia de serviços. Numa empresa aérea, hotel, ou hospital é preciso que os serviços tenham boa qualidade a cada passo em que ocorra um novo atendimento. Se em algum momento da cadeia de serviços ocorrer um encontro inadequado, haverá insatisfação.

Tipos de consumidores e serviços de negócio

As empresas de serviços atendem mercados de consumo, de negócios ou ambos.

Os serviços são classificados com base em equipamentos ou em pessoas. Um segundo nível de classificação refere-se à habilidade requerida para a performance do serviço.

A companhia aérea, por exemplo, atende empresas, assim como o consumidor pessoa física. Mas o serviço para o setor de negócios exige, além de metodologia apropriada de atendimento, equipamentos especializados.

E para isso o prestador de serviços deve reunir *know-how* operacional e equipes treinadas para atendimentos personalizados.

Um serviço de entregas rápidas, por exemplo, reúne metodologia de coleta das encomendas, processamento para separação e equipamentos para embarque nas aeronaves, como, contêineres, esteira para as rampas de embarque e outros equipamentos como caminhões, tratores, furgões etc.

O serviço com base em equipamento pode ser classificado como automatizado, monitorado por funcionários ou operado por operários especializados ou profissionais.

Há diversas outras classificações em função da natureza do serviço, do tipo de relacionamento com os clientes, e do tipo de parcerias com fornecedores e clientes.

E, por fim, em função do tipo de demanda do serviço e da natureza da entrega.

Ambiente para empresas de serviços

O ambiente econômico, sociocultural, político-legal, tecnológico e competitivo afetam sobremaneira os negócios de empresas de serviços.

Ambiente econômico

O crescimento do setor de serviços tem decorrido, em geral, pelo desenvolvimento de habilidades profissionais. Exigindo por vezes baixos investimentos iniciais, o setor de serviços cresce na medida em que a economia informal se desenvolve. Grandes empresas de serviços começaram a partir de uma habilidade de seu fundador. A TAM era uma companhia de táxi-aéreo. O comandante Rolim iniciou sua empresa com um avião monomotor, e a frota foi crescendo com base em parcerias com amigos – Ometo, Usina da Barra e outros. Por volta de 1970, o DAC do Ministério da Aeronáutica impediu a VASP de continuar fazendo rotas regionais com sua frota de cinco aviões Bandeirantes; a TAM entrou na parceria com a VASP e assumiu as suas linhas para Bauru, Presidente Prudente, Marília, Ribeirão Preto, Campo Grande e Cuiabá, entre outras localidades.

Portanto, o desenvolvimento do setor de serviços é um dos estágios mais primitivos do desenvolvimento econômico, no qual vasta camada da população desenvolve serviços de encanamento, eletricidade, mecânica, funilaria, construção civil e um sem-número de atividades baseadas em habilidades manuais. E à medida que a sociedade se desenvolve para um segundo estágio, a ênfase da economia se altera da agricultura para atividades manufatureiras.

E o terceiro e mais avançado estágio de desenvolvimento ocorre quando a força de trabalho se engaja no setor terciário – que é a produção de serviços.

Como os gastos dos consumidores finais com serviços têm crescido, e os gastos de diversos setores de negócios também têm-se ampliado com serviços, o negócio “serviços” é hoje uma das alavancas do desenvolvimento de diversos países.

E, portanto, a economia passa a depender do desenvolvimento desse setor.

Ambiente sociocultural

O ambiente sociocultural muda de tempos em tempos, alterando, por conseguinte, as preferências por serviços. O crescente uso de serviços de consultoria, por exemplo, tem afetado a vida profissional e familiar de muitas pessoas. Antigos profissionais engajados em funções executivas em empresas, ao saírem do trabalho de carteira assinada e adentrarem ao mercado de consultoria,

têm a vida mudada no aspecto pessoal e familiar. Dispõem de mais tempo pessoal, para lazer, para a família, para cultivar passatempos, e ampliam também outros setores de serviços.

Com o aumento de mulheres no trabalho fora do lar, ampliam-se as necessidades de serviços de alimentação, manutenção da casa etc. É todo um setor de serviços que é direcionado para atender a essa nova demanda.

Ambiente político-legal

Alguns negócios de serviços são mais controlados pela legislação do que outros. Por exemplo, os serviços de coleta de lixo e transporte urbano são regulamentados pelas prefeituras e governos dos Estados.

A aviação comercial ainda é regida por órgãos públicos, o que muitas vezes inibe a concorrência mais criativa.

Ambiente tecnológico

Historicamente, o desenvolvimento de tecnologias em serviço possibilitou às empresas pioneiras conquistarem amplas faixas de mercado.

Nos primórdios, a tecnologia tinha como objetivo ampliar a produtividade e racionalizar custos, e a conquista de mercado era um fator secundário, até mesmo um subproduto. Hoje é fator-chave de sucesso. As companhias aéreas disputam acirradamente os sistemas de reservas: Amadeus (Varig), Sabre (American Airlines e TAM) e outros.

A tecnologia das aeronaves evoluiu da aviação manual para a aviação controlada por computadores. O computador faz a decolagem, o vôo de cruzeiro e até mesmo o pouso. O comandante passa a ser gerente de vôo, preocupado com o bem-estar do passageiro, para evitar turbulências e encurtar rotas e economizar combustível.

Ambiente competitivo

O ambiente competitivo para serviços constitui um desafio para empresas acostumadas a receber isenções e facilidades do governo. Com o aumento da concorrência, as empresas precisam rever seus paradigmas calcados no ócio, para buscar novas e inusitadas formas de gerir seus negócios.

No mundo do transporte aéreo, a Gol em apenas um ano de atividade gerou um novo conceito de voar: preço baixo. E isso representou uma quebra de paradigma para empresas endividadas como a Varig, Transbrasil e outras, mas não afetou a também endividada Vasp que de há muito pratica preços baixos – na ponte aérea São Paulo-Rio de Janeiro, onde ela tem a menor tarifa e, portanto, a melhor taxa de ocupação em seus vôos nessa rota. É preciso inovar e ir além, essa é a missão de empresas como a Varig, que tem uma marca reputada e querida do público brasileiro.

A TAM, por exemplo, quando era uma companhia aérea regional e ainda voava com aviões Fokker 27 e Caravan da Cessna, voando entre aeroportos centrais a partir do aeroporto de Congonhas, inovou em serviços para se diferenciar da Rio Sul, que voava com Boeing 737-500. Criou na sala de embarque do aeroporto de Congonhas música ao vivo, canapés, sucos e sanduíches para dar entretenimento ao passageiro enquanto aguardava o embarque, quase sempre saudado pelo seu saudoso comandante Rolim. E depois com a chegada dos Fokker 100, jato holandês para 100 passageiros, a empresa não parou de crescer com base na inovação: ônibus entre os aeroportos, estacionamento grátis, e assim por diante.

Só teve de rever sua estratégia quando a Fokker fechou sua operação. A partir de então optou por aeronaves do consórcio europeu Airbus para a ponte aérea Rio-São Paulo e demais cidades no Brasil e no exterior.

O composto de marketing para empresas de serviços

Fazer marketing não é fácil dizem os mercadólogos, sobretudo quando a atividade é de negócios. Mas a verdade é que o marketing se aplica como uma luva para as empresas de serviços. E para isso é preciso criar uma cadeia de serviços para atender às expectativas e anseios de clientes distribuidores e consumidores.

Estratégia de serviços

Os serviços, assim como bens tangíveis, podem ser classificados de acordo com a intenção de uso. Tanto para serviços destinados ao consumo final ou a negócios.

Por exemplo, os serviços de utilidade pública, como telefonia, gás, eletricidade, podem ser vendidos tanto para consumidores como para organizações. E normalmente as empresas de serviços separam suas atividades em função do tipo de uso: individual ou para empresas.

Os serviços podem ser classificados como: conveniência, *shopping* – compra comparada – e especialidade. Lavagem de roupas e conserto de sapatos são normalmente compradas por conveniência, ou seja, em função da facilidade de acesso.

Reparo de veículos e seguros são considerados serviços *shopping*, isto é, de compra comparada.

E serviços especialidade são serviços profissionais: médicos, dentistas, advogados, consultoria financeira, de marketing e assistência médica.

Para obter a compra repetida de serviços, diversas empresas se utilizam da oferta ou da combinação de serviços. Por exemplo, utilizando o cartão Visa, para compras, o cliente ganha milhagens na Varig ou pontos para aluguel de carro na Localiza. Comprando com o Amex, ganha pontos de viagem na TAM, ou pode trocar o volume de compras em dinheiro por pontos, em um catálogo de prêmios no programa Rewards – recompensa.

Estratégia de preços

O preço é sem dúvida uma arma poderosa para fechar vendas e reter clientes em serviços.

A Vasp, por exemplo, é a empresa que tem a melhor taxa de ocupação nos vôos da ponte aérea Rio-São Paulo, e por coincidência tem também o menor preço. A Gol cresceu com política de preços baixos e nenhum serviço de bordo.

A negociação de preços é parte importante de negociação em muitas transações de profissionais de serviços.

Serviços especializados, como pesquisa de mercado, consultoria empresarial, aluguel de equipamentos, manutenção e reparo e serviços de proteção e segurança, são preços estabelecidos com base em negociações diretas.

Estratégia de distribuição

Os canais de distribuição em serviços tendem a ser curtos ou diretos. Hotéis e companhias aéreas podem vender seus serviços através de operadoras de turismo, agências de viagens, ou diretamente ao consumidor final ou cliente empresarial.

Como a maioria dos serviços são bens intangíveis e perecíveis, a via de distribuição deve ser curta, o que não impede a existência de um leque de ofertas para vendas. Ou seja, mais de um agente trabalha com o mesmo cliente oferecendo o mesmo serviço.

Estratégia promocional

A natureza intangível do serviço adiciona desafio para o desenvolvimento de estratégias promocionais. O profissional de propaganda precisa ser criativo para tornar tangível um serviço que por

natureza é intangível. Os cartões de débito e de crédito podem se associar ao conceito de cartão múltiplo, que sirva para cartão de seguro de vida e de automóveis e, ao mesmo tempo, cartão de assistência médica; com isso, um único cartão pode oferecer vários e distintos serviços. Para divulgar um serviço é, portanto, fundamental que ele contenha ofertas de real interesse para o comprador potencial.

Além da propaganda é preciso trabalhar a promoção de vendas, o cenário para a venda do serviço. Mas, acima de tudo, o serviço precisa ser trabalhado por uma equipe de vendas competente e criativa. Pois o vendedor não vende algo palpável, tangível, vende, isto sim, fantasia, sonho, ilusão ou, no melhor das hipóteses, uma lembrança.

Sumário

A diferença entre serviços e produtos evidencia-se pelas características intangíveis dos serviços. Os serviços têm seis características básicas: intangíveis; inseparáveis do provedor de serviços; perecíveis, difíceis de serem padronizados; o envolvimento do comprador no desenvolvimento e distribuição do serviço e grande variabilidade na qualidade. Por essas e outras razões, os serviços requerem um marketing instigante para provocar o consumidor, levando-o a comprar repetidamente.

Questões para revisão

1. De que maneira os serviços podem ser classificados?
2. Qual é o significado estratégico de qualidade na cadeia de serviços?
3. Explique o que é o Gap entre valor esperado e valor percebido.
4. De que maneira se diferencia produtos e serviços em termos de estratégias de preços, distribuição e promocional?
5. De que maneira a estratégia de serviços pode ser utilizada para serviços de turismo?

Questões para discussão

1. Discuta a definição do termo serviço.
2. Discuta o papel da distribuição para uma companhia aérea.
3. De que maneira um banco pode utilizar a estratégia promocional?
4. O que diferencia um bem tangível de um serviço?
5. De que maneira a estratégia de preços pode ser utilizada sem denegrir a imagem de qualidade de um serviço?

Bibliografia

Livros

- BOONE, Louis; KURTZ, David L. *Contemporary Marketing*. 8. ed. Forth Worth: The Dryden Press, 1995.
- COBRA, Marcos. *Estratégia de marketing de serviços*. 2. ed. São Paulo: Cobra Editora, 2001.
- _____. *Marketing de turismo*. São Paulo: Cobra Editora, 2001.
- _____. *Marketing de serviços financeiros*. São Paulo: Cobra Editora, 2001.
- _____. *Marketing de serviços*. 2. ed. edição em espanhol. Bogotá: McGraw-Hill, 2000.
- LEVITT, Theodore. *The Marketing Imagination*. Nova York: The Free Press, 1983.
- LOVELOCK, Christopher H. *Services Marketing*. 3. ed. Prentice Hall, 1996.
- PALMER, Adrian. *Principles of Services Marketing*. Nova York: McGraw-Hill Book Company, 1994.

Artigos

- How Internal Marketing Pilots Sucess Marketing Management. Chicago, Andrew J. Czapslewskio, Jeffrey M. Ferguson, John F. Millan, p 14

CANTINHO EMPRESARIAL

CASE

Southwest Airlines

Para propiciar um excelente serviço é preciso mostrar que a qualidade do serviço esteja de acordo com a expectativa do consumidor. Isso é especialmente verdade em empresas aéreas. A razão principal disso são os diversos funcionários da linha de frente que interagem com o consumidor. Portanto, é importante que a empresa tenha um marketing interno bem desenvolvido para comprometer os empregados com o atendimento de qualidade. A Southwest Airlines tem tido sucesso neste setor turbulento como é o de companhias aéreas, com serviços de excelente qualidade.

A missão da Southwest Airlines

“... Antes de mais nada, a todos os empregados devem ser proporcionados a mesma consideração, respeito e atitude de carinho dentro da organização que eles esperam seja partilhado externamente a todos os clientes da Southwest”.

“Embora muitas organizações expressem essas metas para proporcionar excelentes serviços, a realidade mostra que a qualidade de muitas empresas está abaixo da expectativa do cliente. Isso é especialmente verdade para as novas empresas de *e-commerce*.”

Uma das razões para a qualidade do serviço apresentar problemas é a deficiência do atendimento do pessoal da linha de frente que interage com os clientes. A causa principal é que o marketing interno precisa ser desenvolvido para tratar os funcionários como clientes internos, encorajando-os a proporcionar um excelente serviço ao consumidor final. Hoje, o marketing interno é visto como o caminho mais importante para obter, desenvolver, motivar e reter habilidades e energizar os funcionários para realizarem um serviço de alta qualidade.

A Southwest Airlines é ótimo exemplo de uma bem-sucedida estratégia de marketing interno. Atuando neste setor turbulento como é o de transporte aéreo, a Southwest tem conseguido, graças ao seu pessoal, proporcionar um serviço de excelente qualidade. Tanto que seu serviço recebeu cinco prêmios “triple crown” (tripla coroa), pelo menor índice de reclamação de passageiros, pois foi a empresa com maior número de chegadas pontuais, e melhor serviço de bagagem. Enquanto mantém o recorde de a mais segura companhia aérea, registra o menor *turnover* de funcionários do setor. Em recente publicação da revista Fortune, foi considerada em 2001, junto com a empresa Cisco, a empresa mais admirada entre as dez mais nos Estados Unidos.

Em um estudo de 2001, denominado Relatório de Consumidores, entre as nove maiores companhias aéreas domésticas, foi a única empresa a oferecer o preço mais baixo do mercado e o melhor desempenho da qualidade do serviço.

Talvez seja o melhor exemplo de companhia aérea que utiliza a elevada motivação dos funcionários e a qualidade do serviço como meio de obter excelente lucratividade. Em um

setor deficitário, a Southwest tem apresentado lucro a cada ano, desde o primeiro em 1973, e a única dentre as maiores companhias aéreas domésticas a ser lucrativa em 1991, o pior ano para todo o setor de transporte aéreo.

A estratégia de marketing interno aparece como pré-requisito para constituir equipes de funcionários capazes e motivados, que lideram alto nível de qualidade de serviços. Logo, o elevado nível de qualidade de serviços direciona à satisfação e retenção de clientes, gerando elevada receita de vendas e, em última instância, um grande lucro.

Implementação

A tática para implementar o marketing interno inclui oferecer uma visão que proporciona o significado do ambiente de trabalho. O ambiente competitivo direciona as pessoas, preparando-as em habilidade e conhecimento necessários ao bom desempenho, ao mesmo tempo que enfatiza o trabalho de equipe, motivando-as por meio de performance e recompensa. Todo o foco da organização é para compreender o cliente interno. Em cada área as sinergias são utilizadas para o sucesso do marketing interno.

Oferecer uma visão. O pressuposto básico para o sucesso do marketing interno é proporcionar aos empregados a clara visão dos objetivos a serem perseguidos.

Em primeiro lugar, as pessoas gostam de conhecer como o seu trabalho se insere dentro de toda a operação do negócio. E, em segundo lugar, elas gostam de entender e acreditar nas metas a serem perseguidas no trabalho. Ou seja, as pessoas gostam de trabalhar por uma causa, não apenas para viver. Quando há um alinhamento entre a causa da empresa e a causa das pessoas, isso leva a uma extraordinária performance.

A Southwest tem uma missão e visão que permeia a cultura da organização, domina o modo como implementar sua estratégia de negócios e como tratar seus funcionários.

Primeiro, a companhia enfatiza: “Coloque os funcionários em primeiro lugar, antes mesmo dos clientes.” De fato, o senso comum é “os clientes vêm em segundo lugar, e ainda recebem um grande serviço”.

A visão do *core* do negócio é a seguinte: “Quão melhor as pessoas são tratadas, melhor é sua performance”. Times de funcionários servem melhor aos interesses da companhia – esse é um dos aspectos centrais da visão comunitária da Southwest.

Outro valor da Southwest é que a ênfase não deve ser apenas no trabalho baseado no intelectual e em habilidades, mas também no emocional e no humor. Outra parte da missão da companhia diz que os serviços ao cliente devem ser entregues com senso de entusiasmo, amizade e orgulho individual, e do espírito da companhia. Isto é manifestado com o foco mostrando um coração, que significa o carinho para clientes e funcionários.

A empresa é renomada pelo seu humor, estampado nos seus funcionários; muitas vezes durante um voo o presidente da companhia serve bebida aos passageiros, bem como participa de eventos internos ao som de *rap*. Esses valores demonstram senso de comunidade, a causa levada a sério, e são a expressão da emoção e entusiasmo criados para serem oferecidos aos funcionários e candidatos a trabalhar na Southwest.

Competir por talento. A Southwest faz um enorme esforço para atrair as melhores pessoas. Contudo, como o que mais diferencia as companhias aéreas é o talento, a Southwest prefere admitir pessoas talentosas e treiná-las para habilidades específicas do que admitir pessoas com mais experiência e menos talento.

A Southwest tem um programa intensivo de treinamento suportado por uma Universidade Corporativa, que reforça o desenvolvimento de habilidades para o trabalho ético na companhia. Para encaminhar a carreira dos funcionários na empresa são escolhidos profissionais mais antigos que passam sua experiência aos mais novos, agindo como mentores de carreira, para prover a clara demonstração da qualidade do serviço e estarem habilitados a responder questões.

Os comissários de bordo recebem treinamento não apenas na qualidade do serviço, mas em cuidados com o passageiro. A empresa tem uma função denominada vice-presidência de clientes. Como resultado desses programas, é elevado o nível de desempenho dos times de funcionários. Alguns exemplos incluem o trabalho de agentes de rampa para auxiliar a despachar bagagens, limpar toaletes e abastecer o avião. Os comissários também preparam a cabine para os passageiros. Às vezes pilotos e gerentes são encorajados a ajudar outros funcionários quando necessário. Esse espírito de colaboração move a todos na organização, incluindo gerentes, pilotos, diretores e presidente, quando os funcionários estão sobrecarregados.

Avaliação e recompensa. A medida do desempenho deve vir acompanhada de recompensa, e essa é a parte crítica do sucesso do marketing interno. A recompensa inclui não apenas aspectos financeiros, mas também reconhecimento e outras formas não financeiras.

A Southwest oferece benefícios comparáveis às pagas pelas outras companhias maiores, incluindo viagens grátis para funcionários e familiares imediatos. Tem ainda programa de bônus, participação nos lucros e programas de aposentadoria.

A empresa realiza diversas celebrações por desempenhos setoriais e participa de programas comunitários. A Southwest é considerada companhia modelo por oferecer espontaneamente diversas opções de serviços inusitados. Para isso ela estimula seus funcionários a ações com base na filosofia de que “servir é o serviço”.

O sucesso da Southwest é baseado no fato de dirigir as pessoas pelo marketing interno, levando-as a acreditar que Southwest é a única marca de serviço de qualidade. Seu funcionário tem atitudes positivas, elevada produtividade e forte orientação para o cliente. A vantagem competitiva está baseada em dois pontos: baixo custo operacional e alta qualidade do serviço ao cliente.

A Southwest ilustra a importância da visão corporativa em prover aos funcionários uma conexão de seu trabalho com os objetivos da empresa, treinando e incentivando o desempenho diferenciado.

Em resumo

As chaves para o sucesso do marketing interno da Southwest para atrair, desenvolver, motivar e reter funcionários qualificados são as que se seguem:

- Oferece visão corporativa – faz a ligação entre os objetivos da empresa e os objetivos individuais.
- Compete por talento – estimula pessoas de talento.
- Prepara pessoas para o desempenho – investe em treinamento em diversos setores.
- Dá ênfase ao desempenho de equipe – as pessoas devem atuar em equipe e, se preciso for, ajudar em outras funções que não a sua.
- Avaliação e recompensa – mede o desempenho e retribui com premiação proporcionando incentivos.
- Alavanca do fator liberdade – delega autoridade e cobra responsabilidade.
- Conhece o seu cliente interno – sabe dos pontos fortes e limitações de cada funcionário para retirar dele o melhor desempenho.

Questões

1. Qual é em síntese a cadeia de serviços da Southwest?
2. O que a diferencia das demais companhias aéreas norte-americanas e brasileiras?
3. Qual é o foco estratégico do marketing interno?
4. De que maneira o marketing interno se integra com o marketing externo?
5. Qual é o significado da expressão: “servir é o serviço”?
6. Que empresa aérea brasileira melhor se encaixa na estratégia de serviços da Southwest? E por quê?

Fonte:

How Internal Marketing Pilots Sucess Marketing Management. Chicago, Andrew J. Czaplewskio, Jeffrey M. Ferguson, John F. Millan, p. 14.



Marketing de *business to business*

CAPÍTULO

14

“OS PRODUTOS INDUSTRIAIS SÃO COMO A LEI DE LAVOISIER:
NA NATUREZA NADA SE CRIA, TUDO SE TRANSFORMA...”

Introdução

O setor de negócio é amplo e diversificado, pois compreende desde a atividade de uma grande siderúrgica ou fábrica de aviões até uma pequena lavanderia que fornece serviços para o setor de hospitalidade.

A compreensão da importância do marketing no setor de negócios, que os americanos denominam de atividade de *business to business*, ou seja, de venda de negócio para negócio, sem envolver o consumidor final, é relativamente recente.

Não faz muito tempo que o marketing de negócios se tornou importante, fruto do desenvolvimento econômico dos países; a produção de bens industriais tornou-se importante para atender à crescente demanda de bens e serviços de consumo.

Quando o mercado era comprador não havia necessidade de nenhum esforço de vendas, muito menos de marketing.

Fato semelhante ao da Revolução Industrial, na Inglaterra, do início do século XIX, quando começaram a surgir excedentes da produção em larga escala. A partir de então foi preciso fazer um esforço de vendas para colocar essas sobras no mercado.

A economia mundial foi reciclando conceitos e com isso se gerou a necessidade de administrar essa demanda, que aos poucos deixou de ser conduzida pelas ondas do mercado. Ou seja, nem tudo que se produzia vendia-se. A produção mundial em larga escala e desordenada cedeu lugar

à produção mais controlada pelas exigências de consumo. Assim mesmo, levou algum tempo até que os produtores industriais, situados nos elos iniciais da cadeia de produção, começassem a sentir a necessidade de administrar a demanda de seus produtos. Esse foi o grande desafio inicial do marketing industrial: administrar a demanda de bens industriais.

No início, o marketing era visto no setor industrial como atividade alienígena adequada para “vender sabonete”, mas de pouca utilidade para vender bens industriais.

Hoje, o uso é crescente de estratégias de marketing para agregar valor aos produtos e serviços do *business to business*.

A natureza do mercado de negócios

O mercado do setor de negócios é dividido em quatro grandes categorias: mercado comercial, mercado industrial, mercado de organizações governamentais e mercado de instituições.

Mercado comercial. É o maior do *business to business*, pois incorpora todos os indivíduos e empresas que adquirem bens e serviços para serem usadas, direta ou indiretamente, na produção de outros bens ou serviços.

Mercado industrial. É constituído de varejistas e atacadistas que compram produtos industriais para revender a outros fabricantes de produtos industriais.

Mercado de organizações governamentais. Formado por órgãos do governo, sejam eles municipal, estadual ou federal. São empresas públicas ou órgãos que atendem ao serviço público, e compram produtos e serviços que são utilizados em suas atividades. Esses materiais são bem variados – desde lápis, caneta, papel, até aviões para uso dos órgãos e autoridades públicas. Há um sem-número de bens e serviços de interesse dessas organizações que são comprados em grandes volumes. Por essa razão, esse mercado é de interesse para inúmeras empresas de diversos setores.

Mercado de instituições. Entenda-se como instituições as organizações com ou sem fins lucrativos, de caráter público ou privado. Desde associações do terceiro setor como Associação de Auxílio às Crianças Defeituosas (AACD), até organizações como hospitais, igrejas, universidades, museus e uma série de associações de classe. Essas instituições compram de tudo: de veículos a máquinas e equipamentos, remédios, roupas, alimentos e inúmeros outros itens.

Administrar a cadeia de suprimentos

Administrar a cadeia de suprimentos para produtos industriais envolve criação, produção, armazenagem e entrega de bens ou serviços. Dependendo da natureza do bem, a cadeia é mais curta ou mais extensa.

Fluxo do diagnóstico do desempenho da prática de preço



No caso de uma cadeia mais longa, ela pode chegar até o consumidor final, identificando os distribuidores intermediários e finais.

Alianças estratégicas

Algumas empresas procuram desenvolver uma cadeia de suprimentos alicerçada em parcerias. Essas alianças são estratégicas para manter os fornecedores e clientes comprometidos com o sucesso das operações.

Podem ser parceiros pequenos, médios e grandes fornecedores, assim como clientes revendedores e distribuidores.

É importante que os participantes dessas alianças vejam a participação como de interesse também para o seu negócio. Aliás, um negócio só é bom se for de interesse de ambas as partes: comprador e fornecedor.

Características da demanda do mercado de negócios

Existem consideráveis diferenças entre a demanda de produtos e serviços destinada ao consumidor final e a demanda de negócios. A demanda no setor de negócios é derivada, volátil, associativa e agregada à política de racionalização de estoques, ajustada à política de produção *just-in-time*.

Ao passo que a demanda para bens e serviços destinada ao consumo é influenciada diretamente pelo interesse do consumidor final.

Como existem muitos intermediários no processo de bens industriais, ou também denominados bens de negócios, é importante entender cada tipo de demanda.

Demanda derivada

O termo demanda derivada refere-se à ligação existente entre os componentes da cadeia de suprimentos. Ou seja, a demanda do fornecedor de matéria-prima deriva da demanda dos seus clientes. A demanda desses clientes, por seu turno, depende da demanda de outros produtores, e assim vai. Na verdade, a demanda inicial deriva de uma série de outras demandas. Assim, por exemplo, a demanda do fornecedor de aço para a indústria automotiva depende da demanda de consumo de automóveis.

Há duas categorias de produtos comerciais, bens de capital e bens ou itens de despesa. A demanda derivada afeta ambas as categorias. Os bens de capital são de longa vida e precisam ser depreciados contabilmente ao longo do tempo. Incluem-se nesta categoria máquinas, equipamentos, utilizados na fabricação de outros bens industriais, ou bens destinados ao consumo final.

Os bens de despesa são produtos e serviços usados em curto período de tempo. E como o próprio nome indica, têm seus custos abatidos diretamente da receita da empresa. São itens consumidos durante o processo de produção ou a atividade da empresa de negócios – papel, clips, lubrificantes de máquinas etc.

Demanda volátil

Como a demanda derivada no mercado de negócios cria imensa variabilidade na demanda industrial, pode ser chamada volátil.

Com a flutuação de preços, por exemplo, aumenta ou diminui a demanda. E como ela não é fixa, a demanda volátil pode ser sazonal, cíclica ou simplesmente efêmera – aparece e diminui em função de ondas do mercado. Quando surge a onda do brinquedo bambolê, por exemplo, a indústria de plásticos tem venda elevada, quando passa a moda, os fornecedores de máquinas de injeção de plástico e de matérias-primas ficam sem encomendas, daí o termo volátil. Assim como vem, vai...

Demanda conjugada

A demanda conjugada é característica do mercado de bens industriais em que dois fornecedores podem trabalhar com um produto conjuntamente. A demanda de aeronaves e de turbinas, por exemplo, é demanda conjugada. Quando uma empresa aérea compra determinada aeronave, da Boeing, Airbus ou da Embraer, esses aviões são em geral equipados de turbinas General Electric ou Rolls Royce. O mercado de turbinas cresce com o aumento da demanda de aviões, pois além de equipar as aeronaves encomendadas, normalmente a companhia aérea compra algumas turbinas sobressalentes para utilizar na manutenção dos novos equipamentos. Ou seja, a turbina é item de compra conjugada com a demanda de aeronaves.

Ajustes de estoques

O ajuste no controle de estoques e na política de materiais armazenados por uma empresa pode afetar a demanda de seus negócios. Assim, se a empresa tem vendas baixas e volumes elevados de produtos estocados, ela pode ter prejuízo. Caso contrário, as vendas estão elevadas e os estoques disponíveis não atendem à demanda; a empresa perde oportunidades de vendas. Dessa forma, o nível de estoque significa volume de recursos financeiros imobilizados. Se bem administrados podem gerar lucro, caso contrário, a empresa pode ter prejuízos.

Para diminuir o capital imobilizado em estoques, seja de matérias-primas, produtos em fase intermediária de produção ou um volume de produtos acabados, a empresa lança mão de todos os controles possíveis sobre materiais. Numa produção *just-in-time* a política de estoques visa cortar ao máximo o excesso de matérias-primas disponíveis, procurando trabalhar com quantidades mínimas para atender à produção. Em empresas nas quais os valores imobilizados sejam elevados, qualquer racionalização de estoques pode representar resultados financeiros expressivos.

A decisão: produzir, comprar ou fazer *leasing*

Quando uma demanda de mercado se aquece, e a de produção é pequena, o industrial se vê diante do dilema: ampliar a produção realizando elevados investimentos ou comprar de terceiros para atender a demanda e aguardar que a onda passe.

Muitas vezes para a empresa industrial pode ser melhor comprar de terceiros do que produzir as quantidades adicionais demandadas. Ou seja, fabricar pode deixar de ser interessante. Para atender a demanda aquecida de mercado é preciso fazer uma análise conscienciosa do que vale mais a pena: produzir ou comprar de terceiros. Esse dilema é um tabu. Afinal, se a empresa industrial surgiu e cresceu sabendo fabricar, para quebrar esse paradigma é preciso arrojo e decisão.

Outra possibilidade é fazer *leasing* do equipamento em vez de adquiri-lo. Esse conceito é válido tanto para o aluguel de máquinas e equipamentos como para veículos.

Uma análise financeira de curto, médio e longo prazo ajuda a tomar a decisão de produzir, comprar ou alugar.

Características do mercado de negócios

O mercado de bens industriais guarda algumas características interessantes. Por exemplo, há forte tendência de ocorrer uma das seguintes condições:

Concentração geográfica

Por facilidade de suprimento de matérias-primas, os fabricantes de cerâmica tendem a agruparem-se em uma determinada região. O Estado de Santa Catarina, por exemplo, reúne os principais fabricantes de louças, louças sanitárias e azulejos. Louça de porcelana Schmidt, louça de faiança Oxford, piso cerâmico Porto Belo, Portinari, e assim por diante. Os estaleiros de grande porte estão em Angra dos Reis, Rio de Janeiro, Niterói e São Gonçalo.

Quase sempre o critério de localização do setor industrial é por facilidade de obtenção de matéria-prima. Em volta de um fabricante, em geral se aproximam fornecedores de pequeno a grande porte e até mesmo a concorrência.

Tamanho e número de compradores

Outra característica do mercado industrial é o tamanho das empresas. Normalmente, as empresas são de grande porte e fornecem para inúmeros compradores industriais de menor porte. Siderúrgicas como Volta Redonda, Usiminas, Belgo Mineira são empresas de grande porte e que fornecem para inúmeros pequenos compradores de arame a chapas de aço. Na verdade, o número de compradores é elevado, mas o porte é variado, ou seja, há compradores de pequeno a grande porte.

Padrões de classificação industrial

Os setores industriais são classificados de acordo com o tipo e natureza do bem industrial que produzem.

Os setores químico, petroquímico, siderúrgico, máquinas e equipamentos e veículos são apenas alguns exemplos de classificação da atividade em função do setor de atuação industrial. Em alguns casos, a classificação é em função do bem produzido: empilhadeiras, pontes rolantes, rolamentos, tratores etc.

Avaliação de mercados internacionais

No setor industrial existem empresas dos mais variados portes, de pequenas a grandes, classificadas em função do tamanho da planta ou da capacidade de produção. A necessidade de buscar os mercados internacionais ocorre, muitas vezes, para escoar parte da produção. Mas não são apenas as empresas de grande porte que hoje buscam os mercados internacionais. Mesmo as empresas de pequeno ou microporte, em função da sua tecnologia de produção ou pela qualidade de seus produtos, procuram os mercados internacionais para exportar ou produzir lá fora em parcerias com fabricantes locais. A empresa gaúcha de carroceria de ônibus Marco Pólo se associou com a Dina, do México, para montarem carrocerias em chassis e exportarem ônibus prontos para os Estados Unidos.

Organização do comportamento do comprador

Há um mito de que o comprador industrial é racional por natureza, mas há muita compra por impulso nesse setor. Mas, via de regra, o comportamento do comprador industrial é regido por normas e procedimentos pautados em especificações rígidas do produto e de seu desempenho. Ocorre, no entanto, que a compra industrial é pautada por algumas características, como as seguintes:

Reciprocidade

Não existe regra definida no papel, mas quase sempre a empresa fornecedora é também cliente. Ou seja, a empresa ao mesmo tempo que fornece determinados produtos poderá ser cliente do seu cliente, comprando produtos por ele fabricados. Por exemplo, uma siderúrgica fornece chapas de aço para uma montadora, e depois equipa sua frota de veículos com os produtos de seu cliente.

O papel do comprador profissional

O comprador industrial é um profissional que deve desempenhar suas funções conhecendo especificações técnicas de produtos de compra, tal qual um engenheiro de produção ou um químico industrial. Por essa razão o comprador precisa ter qualificação acima da média; e muitas vezes é interessante que ele tenha vivenciado atuação na produção ou até mesmo no fornecedor.

Análise de valor

O bem industrial tem uma característica importante, ele só pode ser adquirido mediante criteriosa análise de valor. O custo da matéria-prima, do produto acabado no estoque da fábrica ou do distribuidor precisam ser avaliados com rigor, pois os valores são altos e os eventuais prejuízos com encalhes também são elevados.

Análise de vendas

O produto industrial precisa ser analisado sob a óptica do cliente. Em outras palavras, é importante acompanhar o ciclo da venda até o cliente do cliente e, muitas vezes, até o momento em que ele chega transformado sob a forma de um bem de consumo ao usuário final. O acompanhamento dessas etapas permite adequar o produto industrial à realidade do consumo final.

O conceito de centro de compras

Entender o conceito de centro de compras é vital para compreender o comportamento de compra organizacional. Na configuração de um centro de compras estão incluídas as mais diferentes funções de uma empresa, além do setor de compras: engenharia de produção, laboratório de novos produtos e setores envolvidos com o propósito da compra. Os participantes do setor de compras procuram satisfazer suas necessidades pessoais, além de se preocuparem com seu status, afora, é claro, as necessidades organizacionais em relação às compras propriamente dita.

O papel do centro de compras

Os participantes de um centro de compras desempenham diferentes papéis no processo de compra. O **usuário** é a pessoa que utilizará o produto ou serviço a ser comprado. Sua influência na decisão de compra varia muito de indiferente a extremamente importante. Os usuários muitas vezes iniciam a ação de compra pela requisição do produto, e eles podem também auxiliar no desenvolvimento da especificação do produto.

Os **coordenadores** controlam a informação a ser revista pelos membros do centro de compras. Eles podem controlar a informação pela distribuição de dados impressos do produto ou anúncio ou pela decisão de qual vendedor falará no centro de compras. Ou seja, é quem organiza dados e escala as pessoas que participarão do processo de decisão de compras.

Por exemplo, o agente responsável por compras pode reunir alguns vendedores para opinarem acerca da configuração do produto a ser fabricado, juntamente com o pessoal de engenharia responsável pela especificação, sem prejuízo de outras pessoas com o mesmo privilégio.

Influenciador é principalmente *pessoal técnico*: engenheiros, especialistas em controle de qualidade e pessoal de pesquisa e desenvolvimento. Em determinados momentos, podem ser chamados consultores externos, como engenheiros e arquitetos, que influenciam na decisão de compra.

Decisor é aquele que tem o poder de decidir a compra, embora outra pessoa tenha a autoridade formal. A identidade do decisor é a mais difícil para determinar. Por exemplo, em determinadas situações a decisão de compra pode ser do próprio presidente da empresa.

Comprador é quem tem a autoridade formal para selecionar o fornecedor e implementar o procedimento para assegurar a qualidade do produto ou serviço. O poder do comprador é frequentemente usurpado por membros mais influentes da organização. O papel do comprador é assumido pelo agente de compra, que executa a função administrativa associada ao pedido de compra.

A tarefa crítica para a organização de marketing é determinar o papel específico e as influências relativas a cada participante do centro de compras. Ou seja, preparar a apresentação de vendas e as informações necessárias sob medida para cada membro do centro de compras. No mundo dos negócios, a grande atribuição do marketing é preparar uma apresentação para o centro de compras do cliente, de forma a influenciar o fechamento da venda.

Estratégias para o marketing do centro de compras

Muitos fornecedores procuram montar um time de vendas – envolvendo outros funcionários, além dos vendedores – para obterem uma técnica efetiva para pesquisar e influenciar todos os membros de um centro de compras de um cliente.

Para atender as necessidades específicas de cada cliente, muitas vezes a empresa de *business-to-business* precisa desenvolver produtos e serviços sob medida para uma necessidade específica.

Centros internacionais de compras

Duas características distintas diferenciam um centro de compras internacional de um doméstico. Primeiro, os membros de um centro internacional são mais difíceis de serem identificados. Adicionalmente há diferença de culturas no processo de decisão de compra, entre os vários setores da mesma empresa no exterior.

A segunda distinção é que um centro de compra no exterior da empresa internacional pode ser mais amplo do que a matriz. Ou seja, em função da importância da compra no exterior, o centro internacional pode ter mais estrutura e poder do que a própria matriz da empresa.

Classificando a situação de compra em negócios

O comportamento de compra em negócios é afetado por variáveis situacionais envolvendo o grau de esforço necessário para a tomada de decisão de compras. Para cada situação específica de compra há um grau de complexidade envolvido no processo. A compra organizacional pode ser classificada em três categorias: novas tarefas de compras, recompra modificada e recompra.

Nova tarefa de compra

A mais complexa categoria de compras é quando se trata de novas tarefas – a primeira vez de uma compra ou compra única é a situação que exige considerável esforço para a tomada de decisão. Uma nova tarefa de compra frequentemente requer do comprador considerar diversas alternativas de ofertas antes de ele se decidir. Esse é um processo passo a passo.

Itens de recompra

Ao contrário da nova compra, os itens de recompra são aqueles em que um desempenho satisfatório do produto recomenda a nova compra. Nesse caso, a atuação do vendedor é padronizada, e deve seguir uma rotina em conformidade com as normas de compra de cada cliente.

Itens de recompra modificada

Quando a nova compra deve ser realizada sob novas especificações do produto ou serviço, é importante que a oferta mantenha as condições básicas da venda anterior, corrigindo os valores decorrentes de uma reformulação nas características do produto ou serviço. O vendedor tenta induzir o comprador a realizar a recompra mantendo as condições anteriores de fornecimento, ao passo que a concorrência tenta induzir o comprador a fazer modificações na recompra, introduzindo suas especificações do produto. Portanto, não se pode negligenciar a nova venda, pois dela dependerão os negócios no futuro.

Desenvolvimento de estratégias de marketing de *business to business*

O profissional de marketing de *business to business* precisa desenvolver uma estratégia de marketing baseada no comportamento da organização de compras de cada cliente. Pois cada caso é um caso. É preciso examinar os desafios de vendas para os mercados governamentais, institucionais e internacionais.

Desafios de mercados governamentais

Vender para o governo é sempre um desafio. As eternas licitações para compra exigem *know-how* especializado para vender, quer em âmbito federal, estadual ou municipal.

Desafios de mercados institucionais

O mercado institucional é muito importante para o setor de negócios. As empresas que caracterizam esse mercado têm comportamentos de compra específicos. Isso requer toda uma metodologia, saber atender cada cliente e, muitas vezes, obter recursos para que a instituição possa realizar a compra.

Desafios de mercado internacional

Para vender em mercados internacionais é importante conhecer a cultura de cada país.

As negociações são específicas e exigem profundo conhecimento de necessidades e hábitos de consumo. Por exemplo, para vender no Mercosul é preciso saber que o uruguaio fala espanhol, é vizinho dos argentinos, mas pensa diferenciadamente na hora da compra. Na Alemanha, o processo de venda é mais racional do que na Itália. Se o vendedor internacional pensa em utilizar o jeitinho brasileiro de fechar negócios, pode perder a venda e até mesmo o cliente.

Marketing para consumidores e comprador industrial

Muitas empresas vendem o mesmo produto, tanto para o mercado industrial como para o mercado de consumo final. A manteiga, por exemplo, quando vendida em supermercado, é venda de consumo, quando realizada para uma fábrica de doces é venda industrial. Há diversos exemplos de produtos que se destinam a mercados distintos e que necessitam de aplicação de estratégias de marketing diferenciada.

A venda industrial é diferente da venda para o consumidor final, da mesma maneira a publicidade e todo o esforço promocional é distinto.

Sumário

Fazer marketing no setor de negócios é uma tarefa muito específica, e nem sempre os conceitos de marketing de consumo se aplicam ao marketing de *business-to-business*.

Administrar a venda industrial exige requinte na negociação e na formulação estratégica. E mais do que isso, é uma tarefa para acompanhar cada passo da compra, seja na venda a empresas de pequeno, médio ou grande porte. A venda ao governo, às instituições e ao mercado internacional exige o aprendizado de cultura de cada país e de cada organização em particular. Entretanto, não se pode negligenciar as demais ferramentas do marketing, além de vendas. Fazer marketing pode ser a saída para vencer desafios e estimular demanda de bens e serviços de *business-to-business*.

Questões para revisão

1. O que caracteriza um mercado de negócios? Cite exemplos.
2. Quais são as características do mercado governamental?
3. O que diferencia o mercado institucional do mercado internacional?
4. Descreva o papel envolvendo o conceito de um centro de compras.
5. Dê exemplos de demanda derivada, demanda volátil, demanda conjugada e ajuste de estoques.

Questões para discussão

1. Discuta as principais diferenças entre o estudo de comportamento de compra organizacional e compra de consumo.
2. Escolha um produto industrial e analise os segmentos de mercado de possíveis compradores.
3. Comente a diferença de marketing para produtos e para serviços no mercado de negócios.
4. Discuta quais os canais mais adequados para a venda de bens de capital.
5. Formule ações estratégicas para conquistar um mercado internacional para aviões da Embraer para 108 passageiros.

Bibliografia

Livros

- BOONE, Louis E.; KURTZ, David L. *Contemporary Marketing*. 8. ed. The Dryden Press, 1995.
- MOREIRA, José Carlos Teixeira. *Marketing industrial*. São Paulo: Editora Atlas, 1997
- _____. *Marketing industrial*. Editora Atlas, 1999.

Artigos

- Gazeta Mercantil*. Caderno Empresas & Carreiras, 5ª feira, 17 de janeiro de 2002, p. C-4. Aços simples puxam vendas da Usiminas Cosipa.

CANTINHO EMPRESARIAL

CASE

Usiminas + Cosipa

O conglomerado produtor de aços planos, Usiminas-Cosipa, dedica-se a vendas no mercado interno e externo apesar do protecionismo nos principais mercados internacionais.

Mercado interno

No mercado interno, a Usiminas, principal fornecedora das indústrias automotiva e de eletrodomésticos da linha branca, consumidores de produtos de maior valor agregado como laminados a frio e galvanizados a quente, não espera grandes saltos nesses dois setores. Contrariando suas expectativas de anos anteriores, os produtos mais simples como chapas grossas e tiras a quente vão continuar puxando o carro de vendas em 2002, como aconteceu em praticamente todo o segundo semestre de 2001.

Em 2001 foram produzidos, apesar de todos os percalços, os melhores aços da Usiminas, informa seu presidente – Rinaldo Campos Soares. Foram produzidas, 4,703 milhões de toneladas de aço líquido e comercializadas 4,052 milhões de toneladas de laminados, sendo 3,219 milhões de toneladas colocadas no mercado interno. As vendas totais cresceram 11,5% e as exportações, em 2001, foram reforçadas pelo aumento da venda de placas e cresceram 38%.

Esse desempenho permitiu que, apesar do aumento da participação dos aços de menor valor nas vendas totais e dos preços deprimidos no exterior, as receitas brutas da Usiminas somassem R\$3,8 bilhões, com crescimento de 18,75% em relação ao ano anterior. A Cosipa fechou 2001 com receitas brutas de R\$2,2 bilhões, com crescimento de 15,7% em relação a 2000.

A expansão de suas vendas e a paralisação de fornos para reforma pela Cia. Siderúrgica Nacional (CSN) e também pela Cosipa, ajudaram a Usiminas a aumentar sua participação de 35,8% para 37,4% no mercado brasileiro de aços planos, dividindo transitória a liderança que é da CSN. A Cosipa ficou em 2001 com 25,2%.

Segundo Soares, a perda de ritmo da indústria automotiva no segundo semestre de 2001 acabou sendo compensada pela demanda de laminados a quente e de chapas grossas por parte das obras de infra-estrutura de energia e transporte, além da construção civil.

Em 2001, praticamente todas as linhas de laminados planos tiveram queda de demanda. Somente os galvanizados a quente e as chapas grossas tiveram crescimento. Lançados em 2000 no mercado brasileiro, os galvanizados a quente cresceram 6,2%, principalmente no primeiro semestre de 2001, consumindo parte das compras de laminados a frio da indústria automotiva.

Enquanto isso, as chapas grossas que são empregadas na fabricação de tubos de grande diâmetro, os de gasodutos e oleodutos, e também na construção civil e indústria naval, foram muito além. A Usiminas e a Cosipa são as únicas fornecedoras dessas chapas que, em 2001, tiveram demanda de 1,282 milhão de toneladas, com crescimento de 32,3%. Essa expansão é reflexo do aumento da demanda de aço pela indústria de tubos de grande diâmetro que, em 2001, teve crescimento de 7,1%.

Para compensar as perdas de 2001 com a indústria automotiva e de eletrodomésticos, a Usiminas aumentou sua exportação, reforçando sua oferta de placas, semi-acabado, geralmente fora de seu foco de negócios.

O comportamento do mercado**Demanda interna de laminados planos – em mil toneladas**

	2000	2001	Varição (%)	2002 estimativa	Varição (%)
Chapas grossas	969	1.282	32,3	1.282	8,0
Tiras a quente	3.291	3.209	-2,5	3.282	2,3
Tiras a frio	2.285	2.204	-3,5	2.188	-0,7
Folhas metálicas	695	686	-1,3	246	-4,2
Eletro galvanizados	260	257	-1,3	246	-4,2
Galvanizados a quente	868	922	6,2	997	8,2
Total	8.368	8.560	2,3	8.780	2,6

Mercado externo

As vendas ao exterior somaram, em 2001, 833 mil toneladas, das quais 323 mil toneladas foram de placas.

“Terminados os programas de investimentos nas duas empresas, foi colocado em curso uma estratégia de direcionar 20% da produção da Usiminas e entre 40% e 50% da Cosipa para o mercado externo”, informava à *Gazeta Mercantil*, Rinaldo Campos

Soares, presidente da Usiminas, controladora da Cosipa. Além de compensar eventuais perdas no mercado interno, as exportações projetadas pelo grupo indicam também uma aposta na melhoria dos preços atuais. “Acreditamos que os preços já bateram no fundo do poço e a tendência é de aumento gradual nos próximos meses”, afirma Soares. A tonelada da placa está cotada entre U\$144 e US\$155, muito abaixo da média de US\$210 dos últimos 10 anos.

Perspectivas

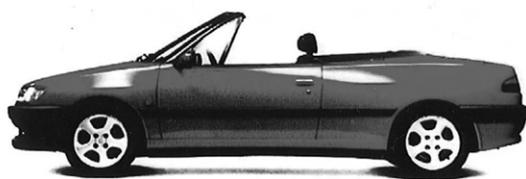
Em 2002, com a produção do primeiro trimestre totalmente vendida, o grupo Usiminas-Cosipa, conglomerado de aços planos, já não tem dúvida de que terá um crescimento moderado de cerca de 2,6% no mercado interno e uma expansão bem maior de suas exportações, apesar do protecionismo internacional.

Questões

1. De que maneira uma indústria siderúrgica que produz aços planos pode controlar a demanda?
2. De que forma deve atuar o departamento de marketing do conglomerado Usiminas-Cosipa, para programar melhor a sua produção de chapas grossas destinadas à fabricação de tubos de grandes diâmetros e também para a indústria naval e civil?
3. Como compensar eventuais perdas de vendas para o setor automotivo?
4. De que forma é possível utilizar as ferramentas do marketing *business-to-business* na Usiminas-Cosipa?
5. Discuta os efeitos de demanda volátil e derivada aplicadas a esse caso e formas de contornar esse tipo de impacto nos negócios de uma siderúrgica.

Fonte:

Gazeta Mercantil, caderno Empresas & Carreiras, 5ª feira, 17 de janeiro de 2002, p. C-4. “Aços simples puxam vendas da UsiminasCosipa”.



PEUGEOT CABRIOLET 306.

CAPÍTULO

15

Marketing global

“MARKETING: PENSE GLOBAL E AJA GLOBALMENTE.”

RICHARD W. OLIVER

Introdução

Para ser competitiva a empresa precisa pensar global mesmo que só atue localmente, ou seja, ela precisa pensar global e agir globalmente. Isso significa adaptar seus produtos ou serviços às especificações dos mercados mundiais. Com o crescimento do mercado *e-commerce* está fácil para uma empresa regional se tornar global. Hoje, mais de 70% dos *sites* da Web no mundo são em inglês. Assim, mesmo em países no qual o inglês não é a língua oficial, colocam seus *sites* em inglês, e com isso ampliam suas possibilidades de vendas no amplo mercado que é o mundo. É como pôr mensagens dentro de várias garrafas e jogar cada uma delas ao mar. Em algum momento surgirão diversas respostas de diferentes lugares do mundo. Alguém apanhou uma garrafa num canto inusitado do mundo e se dispõe a responder. Assim é a Web, um *site* que pode ser descoberto por um cliente potencial em alguma parte do globo.

No entanto, a vocação para a internacionalização de produtos e serviços pode ser decorrente da forte pressão para a produção em larga escala. Isso quando o mercado interno é insuficiente para absorver a capacidade de produção em excesso ou, ainda, quando a necessidade de fazer caixa obriga uma empresa a alçar vôo em busca de novos mercados em novos e promissores horizontes.

A globalização muda tudo

A partir da união de países em blocos econômicos, o mundo começou a mudar. Hoje, 1,1 bilhão de pessoas de um universo de 6 bilhões fazem parte da grande classe de consumidores globais, com renda média anual por domicílio acima de US\$7.500. Mas, com renda anual abaixo de US\$7.500, existem outros 3,3 bilhões de compradores. No entanto, muitos dos mais pobres, com renda familiar abaixo de US\$700, residem em nações em desenvolvimento, cerca de 1,1 bilhão de pessoas.

Com a globalização, as empresas internacionais, globais ou mesmo regionais, precisam repensar diversos aspectos da estratégia de marketing e sua forma de implementação. De fato, a globalização demanda um novo pensamento. Isso requer novas regras para atender aos desafios de um novo tempo.

Natureza do marketing internacional: desafios e oportunidades

O desenvolvimento dos negócios mundialmente tem oferecido oportunidades de crescimento para inúmeras empresas. As atividades internacionais para algumas empresas será um novo desafio, para outras, no entanto, será crucial para a sobrevivência ou para um importante crescimento.

Através da transferência de conhecimento entre diversos países do globo, a empresa pode se tornar internacional construindo forte posição competitiva.

As empresas, por exemplo, que dependem de produção em larga escala, podem se beneficiar de atividades além dos horizontes do mercado doméstico e da conquista de novos e importantes consumidores.

E mesmo quando o mercado doméstico encontrar-se saturado, pode ser interessante à empresa visualizar novas oportunidades internacionais.

Mas não é só, o mercado internacional pode se revelar vantajoso do ponto de vista cambial e oferecer atrativos para um novo negócio.

Teorias de mercado e desenvolvimento econômico

A globalização dos negócios tem tornado a geografia um estudo indispensável de marketing internacional. Sem uma significativa atenção à geografia, idéias podem se tornar críticas e as informações disponíveis podem ser distorcidas. Nenhum executivo internacional pode confundir Brasil com Bolívia, como fez o ex-ator de Hollywood, Ronald Reagan, então na Presidência dos Estados Unidos, em uma saudação quando de sua visita ao Brasil. Outro erro de geografia, muito comum a executivos internacionais, é citar Buenos Aires como capital do Brasil. Essas confusões são bizarras, mas ainda ocorrem.

Outro ponto para se observar também são os conflitos religiosos e ideológicos como as disputas de territórios entre árabes e judeus, que agravam tensões mesmo longe das áreas de litígio.

O mundo começou a buscar informações acerca do islamismo depois dos atentados de 11 de setembro de 2001 a Nova York e Washington.

O estudo da natureza e sua potencialidade econômica, hidrológica, climática e geológica se associam a estudos do fator humano, como forma de desenvolvimento econômico de uma região ou de uma nação.

E a globalização da economia dos países e de mercados tem sido um dos mais significantes desenvolvimentos no mundo industrializado nos últimos 20 anos. Por essa razão hoje se estuda o planeta Terra com a mesma intimidade com a qual as crianças estudam o Brasil e suas regiões importantes, como a Amazônia, o Pantanal, as jazidas de minério de ferro de Minas Gerais e outros valores geográficos, fontes de recursos econômicos e ambientais.

Características do mercado

Estudar um mercado significa conhecer suas principais características e que estão relacionadas com a população, infra-estrutura, geografia e ambiente, e desenvolvimento da economia.

População

O total da população mundial em 2000 estava ao redor de 6 bilhões de pessoas. É importante lembrar que o número de pessoas em uma dada área geográfica é um dos indicadores do tamanho do mercado, e isso por si indica a demanda potencial para certos itens básicos de consumo. Agregando a essa informação a disponibilidade de renda e a disposição para gastar da região é possível determinar o potencial de mercado. O potencial de mercado, vale lembrar, é calculado com base no tripé gente, gente com renda e disposição para gastar.

Ao vasculhar os dados de censos demográficos, industrial, agrário e comercial, o profissional de marketing internacional pode estimar demandas de consumo e potenciais de mercado.

Para isso, ele precisa ainda identificar os domicílios existentes na área geográfica e o número médio de habitantes por domicílio. A distribuição da população entre áreas urbanas e rurais, entre sexo, idade, nível escolar e de renda, entre outros fatores demográficos, como religião, cor, tipo de ocupação etc. Enfim, com base em dados disponíveis de população e renda, é possível realizar inúmeros estudos interessantes por país e/ou por região do planeta Terra.

Renda

Os mercados precisam ser avaliados em função não apenas da quantidade de pessoas, mas da sua renda individual. Ou seja, de quanto as pessoas podem dispor para comprar. O nível de gastos depende de fatores de consumo e também de disponibilidades. Para isso, é importante identificar em cada país a renda *per capita*, o nível de poupança, o crédito disponível para os consumidores, além de taxas de juros e valor da taxa cambial.

Em pesquisa recente foi comparado como os consumidores de um país individualista - Estados Unidos - comportam-se em relação aos consumidores de um país coletivista - o Japão.

(CULTURAL VARIATIONS IN COUNTRY OF ORIGIN EFFECTS.

Journal of Marketing Research.

Chicago, agosto de 2000. Zeynep

GurhanCanli, p. 309-317.)

Consumo

Os profissionais de marketing precisam prestar atenção aos efeitos econômicos no consumo regional. O estilo de vida das pessoas é hoje largamente influenciado por fatores econômicos, sociais, financeiros, culturais e também político-legal.

Ambiente internacional: fator cultural e político-legal

Cultural. No ambiente internacional é importante entender qual é a influência da cultura no consumo de bens e serviços. Até porque a receita de grandes empresas, como Coca-Cola, McDonald's, IBM, depende significativamente da operação internacional. Portanto, para elas é importante definir suas estratégias de marketing em outras culturas fora de seus países de origem.

As pesquisas mostram haver considerável diferença de percepção entre países. Por exemplo, para os consumidores europeus tudo que é alemão é bom, para os asiáticos os produtos japoneses são líderes de qualidade.

O individualismo e o coletivismo provêm a base para examinar as diferenças culturais nas relações sociais. Essas diferenças influem na eficácia das estratégias de marketing.

A cultura do coletivismo é mais forte nos países do Leste, e a cultura do individualismo nos países do Oeste. O coletivismo está ligado ao conceito de família, país e outros sentimentos de grupo. O individualismo é mais flexível em relação ao grupo social e seu comportamento é frequentemente direcionado pelo interesse próprio.

Entre as hipóteses que a pesquisa levantou, destacam-se:

- Na cultura individualista, os consumidores têm avaliação mais favorável a produtos domésticos, quando o produto é superior aos concorrentes importados. Quando o produto é inferior, a avaliação para produtos da casa e de fora pode não ter variação.
- Na cultura coletivista há uma avaliação mais favorável para os produtos de casa do que para os produtos de fora quando há uma superioridade do produto doméstico.

A possível interpretação dos resultados da pesquisa sugere que os japoneses são geralmente favoráveis aos produtos domésticos, e essa tendência é fortalecida pela alta qualidade de seus produtos comparativamente aos produtos do exterior.

Um estudo do comportamento do consumidor de bicicletas tipo *mountain bike* revelou que a percepção é equivalente no Japão e nos Estados Unidos.

Em contrapartida, para produtos como os eletrônicos da China, de qualidade inferior, a preferência baseada no coletivismo pode não funcionar.

O nacionalismo de países individualistas só funciona quando seus produtos domésticos são de qualidade superior. O apelo para a compra de carros americanos só funciona na região centro-oeste americana, de notado comportamento nacionalista, e ainda assim com veículos de qualidade comprovada.

Enfim, o aspecto da cultura mostra a dimensão do individualismo e do coletivismo de cada país e seus efeitos no consumo de produtos nacionais e importados.

E para complementar a cultura individual do consumidor, existe a cultura política de cada país e suas implicações legais, que interferem na forma como os negócios podem ser conduzidos.

E mais, é na política de marcas e patentes que a empresa global precisa zelar para não perder o domínio sobre o produto ou sobre a marca. Outro ponto importante é a questão da ética nos negócios. Em cada país esse tema não é o mesmo. Há países com forte tendência para a corrupção institucionalizada, algo que faz parte da cultura do país. Deixar de lado certos costumes políticos pode custar perdas de negócios ou reprimendas da matriz. É preciso que a empresa global seja transparente e ética: não pode vender sem notas, não deve dar suborno e outras situações, não apenas por noções morais, mas sobretudo para a salvaguarda de seus direitos políticos. A empresa multinacional ou global é muito visada por membros do governo e políticos, principalmente por aqueles que julgam a globalização a única responsável pelo desemprego mundial.

Começando uma atividade de marketing internacional

Para que a atividade comercial dê certo em outros países é preciso construir uma base de conhecimento acerca da cultura, economia, demografia, estilos de vida, aspectos políticos e legais, entre diversos outros fatores.

Construindo a base de conhecimento

Uma empresa ao alçar vôos para outros mercados precisa dispor de conhecimento acerca de cada um desses mercados. Sem gerenciar adequadamente informações para transformá-las em

conhecimento, a organização poderá caminhar apoiada em sucessos de vendas esporádicas sem consolidar sua base de atuação em cada mercado.

A exportação de produtos

O marketing de exportação é o primeiro estágio para perseguir as oportunidades de mercado no exterior. Fazer marketing internacional é mais do que simplesmente exportar produtos. Isso implica investir em pesquisa de mercado, em criar parcerias confiáveis, e, sobretudo, montar um sistema de distribuição não apenas para vender esporadicamente, mas para criar uma preferência para a marca.

A estratégia de preços para exportação

A política de preços internacionais é muitas vezes estimulada por benefícios fiscais e por custos de produção. Em muitos casos, o preço de exportação é fixado com base em facilidades alfandegárias para exportar. E isso é um risco, pois quando mudam as regras do jogo de incentivos fiscais e cambiais a empresa poderá ficar com o preço de seus produtos fora da condição do mercado local. Uma política de preços correta é aquela que leva em conta diversos fatores, mas principalmente o preço de mercado, ou seja, o preço que o mercado acha justo pagar pelo bem ou serviço.

A comunicação internacional

Para que a estratégia de comunicação dê certo internacionalmente é preciso se levar em conta o significado dos símbolos, cores, expressões e demais fatores que variam de país para país. Na Alemanha, por exemplo, a cor azul significa tristeza, no Brasil, alegria. Na Ásia, o status social é representado pelo amarelo nos dentes. E numa campanha publicitária de uma marca de creme dental que destacava o benefício do brilho nos dentes, foi um fracasso...

A estratégia de canais de distribuição

É importante que a empresa tenha bons parceiros como seus distribuidores. Um erro muito comum é a empresa colocar o seu produto na mão do distribuidor e perder o domínio da sua marca. Em pouco tempo, a pressão do distribuidor aumenta e o negócio pode se tornar inviável. Portanto, é preciso deter o domínio sobre o sistema distributivo, quer a empresa seja mera exportadora, ou adote uma filosofia de empresa internacional ou global. Tendo bases de atuação própria em cada país, esse descontrole muitas vezes pode ser evitado.

Licenciamento, *franchising* e intermediários

Quando o custo de operação próprio em outros países torna-se elevado, uma boa estratégia é licenciar parceiros ou nomear franquias que possam atuar como intermediários.

Produto global

Administração de produto e marca internacional

A essência do marketing é criar clientes. Para isso é preciso oferecer produtos que agreguem valor para o consumidor. A fórmula, segundo o professor Warren Keegan, é

$$V = B/P$$

em que, V = valor, B = benefício, P = preço.

O produto precisa ser percebido como de valor pelo consumidor internacional, para assim valorizar a marca e o preço ser aceito.

Outro fator importante, resalta Keegan, é a marca internacional oferecer diferencial competitivo. E se possível que esse diferencial represente vantagem para o consumidor. E o produto só se transforma em produto global se tiver foco, ou seja, possuir claros identificadores. Um produto não pode ser bom em todos os aspectos, é preciso direcionar o foco para um único e claro diferencial. Por exemplo, um produto dificilmente terá vários atributos: um hambúrguer ou tem o melhor preço, ou a melhor qualidade. Na dúvida, o McDonald's definiu o foco no padrão de qualidade, com sabor único para todos os países. A tentação de adequar o sabor para cada país poderia descaracterizar o produto.

Serviços de marketing

Para agregar valor a uma marca é importante prestar bons serviços. Há toda uma gama de serviços de marketing para valorizar e destacar uma marca: desde a especificação do produto até o atendimento de reclamações. Serviços de especificação do produto junto aos formadores de opinião, serviços de entrega, serviços de garantia e de manutenção, dentre outros. Serviço é algo que não tem limites, depende da imaginação e criatividade do profissional de marketing para surpreender as expectativas dos distribuidores e consumidores de cada país.

A segmentação de mercado e o impacto da globalização

“EU SOU UM CIDADÃO, NÃO DE ATENAS OU DA GRÉCIA,
MAS DO MUNDO.”

SÓCRATES

Hoje, vivemos em um mercado global que torna as palavras do famoso Sócrates mais importantes do que nunca. Produtos globais são consumidos em igualdade de interesse tanto em países do Mercosul quanto na Comunidade Econômica Européia ou Nafta (Estados Unidos, México e Canadá), ou ainda da futura Alca - integração de todos os países das Américas. Enfim, em qualquer parte do globo é possível consumir produtos de diferentes origens.

O marketing torna-se global para atender a demanda de produtos globais. A globalização tem enfatizado, entre outros, os seguintes pontos:

- Eficiência de custos resultante de esforços duplicados.
- Oportunidade de transferir produtos, marcas e idéias através de subsidiárias em diversos países.
- Surgimento do consumidor global como os *teenagers* globais ou a elite global de consumidores, que se comportam similarmente em diversos e distintos países.
- Maior interligação entre infra-estrutura de marketing de diversos países, que trilha o caminho aberto pela infra-estrutura do marketing global que resulta em melhor administração e a custos sensivelmente reduzidos.

Como os negócios do mundo começam a se tornar mais globalizados, a segmentação de mercado global emerge como importante instrumento de desenvolvimento, de posicionamento e venda de produtos, além dos limites dos países.

O que é segmentação global de mercado?

Entende-se como segmentação de mercado global “o processo de identificar segmentos específicos – em grupos de países ou em grupo de consumidores potenciais individuais com características similares em diversos países”.

O processo de agrupar consumidores com características similares tem sido definido como segmentação de mercado. O estudo de segmentação de mercado é um importante passo para posicionar produtos em mercados competitivos, mas é fundamental também para os itens abordados a seguir:

- Considerar o mundo como mercado para diversos produtos em diferentes momentos do estágio de ciclo de vida do produto. Permitir, ainda, que os pesquisadores possam definir segmentos de mercado baseados em informações de cada país.
- Com o advento da Internet, a informação de produto pode ser disseminada muito rapidamente e em proporções iguais em diferentes países. A natureza dinâmica do meio ambiente impõe um contínuo exame da estabilidade de cada segmento de mercado determinado.
- A meta da segmentação de mercado global é possibilitar a quebra do mercado global para um produto ou serviço dentro de diferentes grupos de países, facilitando ainda a configuração de um esforço programado de marketing da empresa.

Propriedades do segmento de mercado

Um segmento de mercado para ser viável e exequível economicamente precisa reunir, entre outras, as seguintes propriedades.

Mensurabilidade. O segmento precisa ser facilmente definido e medido. O objetivo é definir variáveis que sejam comuns em diversos países ou regiões – para o caso de uma segmentação nacional ou regional como agrupamentos socioeconômicos facilmente identificados, e que possibilite até mesmo outros dimensionamentos mais difíceis como aqueles baseados em cultura ou estilo de vida.

Tamanho. Os segmentos precisam ter dimensões que justifiquem o esforço de marketing para atingi-los. Portugal e Brasil, por exemplo, podem ser agrupados para produtos direcionados para a língua portuguesa, da mesma maneira que Inglaterra e Hong Kong para produtos para a língua inglesa, embora as populações nesses países tenham tamanhos diferentes.

Acessibilidade. Um segmento precisa ser facilmente atingido pelos diferentes meios de comunicação que caracterizam a mídia em cada país.

Acionabilidade. É importante que um programa efetivo de marketing possa ser facilmente desenvolvido para cada país ou região.

Intensidade competitiva. Em mercados globais, a concorrência tende a ser acirrada. Nesse caso, os pequenos fabricantes de produtos só terão acesso a mercados menos competitivos. E os critérios de segmentação devem levar em conta a competitividade existente em cada país ou em cada região que se pretenda atingir.

Potencial de crescimento. O alto retorno em investimento precisa ser considerado quando se trabalha com produtos globais, por essa razão devem ser priorizadas as regiões de maior possibilidade

de crescimento. O potencial de cada mercado precisa ser estimado, considerando-se prioritariamente os mercados de maior crescimento, porém de menor instabilidade.

Grupo étnico, não o país. No século XVIII, o poder de transformação da tecnologia industrial criou a necessidade de um protecionismo nacionalista de mercado. Hoje, não há mais espaço para a xenofobia nacionalista. Os cidadãos, agora, são cidadãos e consumidores mundiais. O que diferencia o consumidor não é o país em que vive ou está como turista, mas é sua etnia que define o comportamento e hábitos de compra dele. Assim, o japonês mesmo quando imigra mantém seus ritos e credos, bem como sua tradição alimentar. O mesmo se pode dizer do italiano e seus descendentes que morando em Nova York ou São Paulo continuam se comportando com extraordinária semelhança.

Segmentação cultural. A segmentação com base em hábitos de consumo cultural é um dos critérios que melhor se adaptou às necessidades de formulação de estratégias de marketing global. O consumidor asiático é coletivista, e por essa razão a propaganda do cigarro Marlboro teve de abandonar na China e no Japão, e demais países da Ásia, a sua comunicação inspirada na figura individualista do caubói, andando a cavalo no campo. A comunicação da carteira de cigarros mais vendida no mundo teve de adequar sua linguagem individualista para uma mensagem de inspiração coletivista.

Posicionamento do produto

Foco de mercado

Para posicionar um produto em diversos mercados é preciso ter um foco claro para cada um desses mercados internacionais. Em cada país há diversas considerações para serem levadas em conta, como economia, estilo de vida, e assim por diante. É importante definir o público-alvo e a melhor maneira de atingi-lo.

O vizinho em primeiro lugar

A empresa, ao iniciar sua internacionalização, não precisa ir muito longe, ao contrário, deve se concentrar primeiro em seus vizinhos. Isso porque é mais fácil chegar lá. Ou seja, é mais fácil identificar oportunidades e formas de atender a necessidades e desejos dos consumidores dos países vizinhos.

Foco na cidade e não no país

É preciso estreitar o foco. Em vez de iniciar a campanha de marketing para o país como um todo, é melhor direcionar esforços e recursos por cidade. Primeiro, porque é mais fácil, e os resultados podem ser mais expressivos. “É melhor voar muito para uma mesma cidade do que voar pouco para várias cidades”, costumava dizer o comandante Rolim, da TAM. Assim é no mercado global, é melhor obter resultados concretos em cidades inicialmente.

Estratégias globais

Pense global e aja globalmente

Em mercados globalizados, cada detalhe da estratégia precisa ser bem estudado. Isso implicava, num passado recente, conhecer bem cada mercado doméstico, e adaptar os produtos ou serviços

às diferenças encontradas. O sucesso no mercado internacional estava caracterizado pela expressão: “Pense global e aja localmente.”

Hoje, no entanto, como as grandes marcas têm demonstrado, é mais crítico focar a similaridade do que as diferenças. O sucesso de marcas globais como McDonald’s, Coca-Cola, Procter & Gamble, Johnson & Johnson, Unilever, Nestlé, e um sem-número de outras, confirma essa hipótese de que os produtos devem ser similares em qualquer parte do mundo. A cerveja Carlsberg, por exemplo, é fermentada de maneira idêntica em mercados de 31 países. Os filmes de Hollywood não mudam para as audiências locais – afora dublagem ou legenda.

Uso do músculo para o mercado global

A empresa para ser competitiva internacionalmente precisa usar seu músculo, ou seja, as forças básicas. Se tentar inventar outras forças fora do seu *core* organizacional e de marketing, poderá enfrentar dificuldades adicionais às naturais dificuldades de se lançarem diversos mercados alienígenas.

Sumário

Muitas empresas resolvem internacionalizar seus produtos para aproveitar oportunidades de expansão para outros mercados, ou quando estão sob ameaças da economia interna recessiva. Quando o mercado interno não vai bem, as empresas logo pensam em cortar orçamentos, reduzir programas de treinamento e investimentos em marketing ou buscar o mercado externo. Para se lançar como cavaleiros na grande cruzada para conquistar o mercado internacional, a empresa precisa definir sua vocação, aprimorar a qualidade de produtos e serviços, ter um foco no resultado de longo prazo, inspirar seus colaboradores e parceiros para o desempenho ascensional e sem limites para poder competir com eficácia.

E um dos pontos da eficácia competitiva é ter vocação para aplicar o marketing global ousado e adequado à realidade de cada mercado regional.

Questões para revisão

1. Defina marketing global.
2. Estabeleça os passos para segmentar um produto ou serviço no mercado internacional.
3. De que maneira um produto pode se tornar global?
4. Quais são as principais diferenças entre marketing internacional e marketing global?
5. Quais são os produtos mais globais que você conhece?

Questões para discussão

1. Discuta o significado da frase: “Pense global e aja globalmente”.
2. De que maneira a cultura individualista de um país interfere nas estratégias de marketing de produtos de consumo?
3. Discuta as implicações político-legais nas estratégias de marketing global.
4. Discuta o significado de uma competência global.
5. Avalie: posicionar produtos em mercados internacionais pode ser uma operação de risco.

Bibliografia

Livros

- COBRA, Marcos. *Ensaio de marketing global*. São Paulo: Cobra Editora, 1995.
 CZINKOTA, Michael R.; RONKAINEN, Ilkka A. *International Marketing*. 5. ed. Fort Worth, 1998.

KEEGAN, Warren J. *Global Marketing*. 5. ed. Nova York: Prentice Hall, 1995.

KOTABE, Michael. *Marketing Global*. Nova York: Prentice Hall, 1998.

ONKVISIT, Sak; SHAW, John J. *International Marketing*. 3. ed. Upper Saddle River, Nova Jérsei: Prentice Hall, 1997.

Artigos

Chrysler's Wink-Wink, Nudge-Nudge Campaign. *Business Week*. Nova York, 17 de dezembro de 2001. Joann Muller in Auburn Hills, Michigan, p. 114.

Cultural variations in country of origin effects. *Journal of Marketing Research*. Chicago, agosto de 2000. Zeynep Gurhan-Canli, p. 309-317.

Local on a global scale. *Marketing*. Londres, 27 de setembro de 2001. Robert Gray.

Michael E. Porter (b.1947): A man with competitive advantage. *The Journal of Business Strategy*. Boston, setembro/outubro de 1999. Pamela Goett, p. 40-41.

New Rules for global markets. *The Journal of Business Strategy*. Boston, maio/junho de 2000. Richard W. Oliver, p. 7-9.

Segmenting global markets: Look before you leap. *Marketing Research*. Chicago, primavera de 2001. V. Kumar; Anish Nagpal, p. 8-13.

The next frontier. *Journal of Business Strategy*. Boston, maio/junho de 2001. J. Patrick O'Halloran; Todd R Wagner. p. 28-33.

DEMARCHI, Célia. Os chocolates mais famosos do Brasil. *Gazeta Mercantil Latino-americana*, 20 a 26 de novembro de 2000, p. 3.

SARLO, Lygia. Garoto pretende exportar um terço de toda produção. *Gazeta Mercantil*, 7 de novembro de 2000, p. CF-8.

CANTINHO EMPRESARIAL

CASE

Chocolates Garoto – gostosos no Brasil e em mais de 40 países**Os chocolates mais famosos do Brasil****A história**

A história da Garoto começou há mais de 70 anos - por volta de 1929.

A empresa iniciou a produção em Vila Velha, junto a Vitória no Espírito Santo, mas foi só muito tempo depois, em 1985, que começou a atuar no mercado internacional.

Até 1985, a empresa limitava-se a exportar massa, inicialmente aos países vizinhos, oferecendo as matérias-primas para a fabricação de chocolates: massa, manteiga e torta de cacau.

A Garoto é hoje a terceira maior fábrica de chocolates no Brasil – atrás apenas da Nestlé e da Lacta. Foi timidamente crescendo, mas, de maneira minuciosamente calculada, conquistando primeiro o mercado nacional e depois o internacional com seus doces e deliciosos chocolates. Em fevereiro de 2002, a Garoto foi adquirida pela Nestlé, líder mundial no setor de alimentos. Com a compra da Garoto, a Nestlé passa a dominar mais de 50% do mercado brasileiro de chocolates, que movimenta quase R\$3 bilhões por ano.

Com faturamento anual de R\$450 milhões, a Garoto vende seus produtos para 40 países, principalmente no Mercosul.

O início foi casual, pois, ao perceber que os seus produtos, em especial os embalados na tão famosa caixinha amarela, estavam chegando inicialmente a diversas partes do Brasil e depois à Argentina e Uruguai com o disfarce de lembranças de viagem dos turistas vindos de Vitória e Guarapari no Espírito Santo. A partir dessa constatação a Garoto resolveu criar uma estratégia de globalização de seus produtos. E foi assim que a marca despretensiosa de Vitória conquistou o título de maior exportadora de chocolates do Brasil, exportando 17% de sua produção anual (o equivalente a sete toneladas) para mais de 40 países. Está presente em todo o continente americano, exceto nas Guianas Francesa e Inglesa, Nicarágua e Guatemala.

Além de adquirir 100% do controle da Garoto, a Nestlé continuará utilizando a marca da companhia capixaba e herdará a sua vocação exportadora.

Um mundo delicioso

O chocolate é uma forma prazerosa de autogratisficação, pois, quando as pessoas estão carentes afetivamente, elas se premiam comendo chocolate. É o doce que adoça a vida das pessoas. O chocolate é um prêmio que as pessoas presenteiam as outras e a si próprias.

O potencial de crescimento do mercado nacional ainda é muito atrativo. Na Suíça, o país do chocolate, o consumo *per capita* é de 12 quilos por habitante.

Na Argentina, é de 5 quilos por pessoa. No Brasil, esse número não chega a 2 quilos. Os investidores internacionais sabem disso e não querem deixar passar nenhuma oportunidade de crescimento no país. Em 2001, a maior fabricante de chocolates dos Estados Unidos, a Hershey Foods, arrebatoou a divisão de chocolates da Visconti, tradicional fabricante nacional de panetones. Em 1996, outra grande fabricante brasileira, a Lacta, passou para as mãos da Kraft Foods, divisão de alimentos da Philip Morris.

A empresa quer se consolidar como marca latina

A Garoto pretende se firmar no mercado como uma marca latina, para conquistar os consumidores da América Latina e os latinos dos Estados Unidos.

Esse é um esforço para tornar a marca tão facilmente digerível em outros países, quanto os seus famosos bombons. A expressão garoto não é reconhecida em outras regiões, fora das fronteiras do Brasil e outros países de língua portuguesa, mas o sabor atrai os consumidores de boa parte do mundo.

Do ponto de vista da Nestlé, a compra da Garoto obedece a uma filosofia de crescimento acelerado que a multinacional se impõe como forma de se manter competitiva no mercado mundial. (A Nestlé tem feito aquisições no mesmo ritmo das famílias que vão ao supermercado: uma empresa a cada quinze dias.)

Objetivos internacionais

O principal objetivo internacional é conquistar parcelas significativas do mercado norte-americano com a venda do produto em cadeias de supermercado, sobretudo, em cidades com grande concentração de imigrantes e descendentes de latino-americanos. Assim, Nova York e Miami já fazem parte do roteiro de cidades onde o chocolate brasileiro nascido no Espírito Santo é encontrado.

A Garoto pretende exportar um terço de toda a produção, mas qual terá sido o ponto forte desta estratégia? O que deu suporte a um crescimento tão rápido no mercado internacional? A resposta vem do gerente de Comércio Internacional da Garoto: distribuição. A empresa busca maximizar a distribuição horizontal, ou seja, estar presente em todos os pontos de venda possíveis ao alcance do consumidor. Essa estratégia chegou ao seu ponto máximo no mercado uruguaio, onde a Garoto é líder de mercado, detendo 48% do mercado de chocolates importados. Um em cada três uruguaios comeu um bombom Garoto no ano de 2000, tendo a entrada de chocolates da empresa no país alcançado 1,3 mil toneladas naquele ano.

Além da distribuição em massa, outros segredos do sucesso da Garoto são as ações agressivas de marketing, lideradas

por campanhas de degustação. Segundo a empresa, esse é o método mais eficaz de conquistar novos consumidores. São realizados também concursos de vendas e promoções para o consumidor. Ações como essa também foram realizadas no Chile, onde as exportações da Garoto cresceram nada menos que 304%, de 1999 para 2000.

Os Estados Unidos são o destino da maior parte dos chocolates exportados pela Garoto.

Três toneladas de chocolates e matérias-primas são enviadas anualmente para a terra do tio Sam. No mercado americano, entretanto, a caixinha amarela só faz sucesso entre os brasileiros e demais latinos que lá vivem. Por ser um mercado especial, mais exigente e com características diversas das dos mercados latinos, a Garoto precisou usar sua criatividade e adaptar seus produtos e sua estratégia. Foi criada uma linha de chocolates *premium*, chamada *Surreal*, que até o final do ano 2000 já contava com três diferentes sabores de recheio. Um deles, não por coincidência, era o sabor pasta de amendoim... A promoção nos Estados Unidos também foi adaptada. As campanhas de degustação foram mantidas, mas também são oferecidos cupons de desconto, uma eterna mania dos norte-americanos.

E o futuro? A meta da Garoto é dedicar ao mercado internacional um terço de sua produção até o ano 2007. Para isso, está investindo em marketing nos mercados existentes e buscando novos mercados a serem atendidos, como o Oriente Médio e a África do Norte.

Questões:

1. Como fica a marca Garoto sob guarda-chuva da marca Nestlé nos mercados anglo-saxões e europeus?
2. De que maneira a marca pode assegurar mais presença nos Estados Unidos?
3. A estratégia de lançar chocolates *premium* é adequada? Comente outras alternativas.
4. O que fazer para crescer as vendas da Garoto na América Latina?
5. Como será o futuro das vendas da Garoto em termos percentuais do total: Brasil, Estados Unidos e América Latina?

Fontes:

- DEMARCHI, Célia. Os chocolates mais famosos do Brasil. *Gazeta Mercantil Latino-americana*, 20 a 26 de novembro de 2000, p. 3.
- SARLO, Lygia. Garoto pretende exportar um terço de toda produção. *Gazeta Mercantil*, 7 de novembro de 2000, p. CF-8.



Canais de distribuição: *network*, varejo, atacado e logística

“O SEGREDO DO MARKETING VIRTUAL É A ENTREGA. DELIVERY É A NOVA PALAVRA DE ORDEM.”

Introdução

Ter um bom produto ou bom serviço não basta; é preciso que ele chegue até o consumidor no menor tempo e nas melhores condições de exposição, custo e uso. Com as facilidades de compra via Internet e outros meios, o grande desafio do marketing tradicional ou do novo marketing virtual é a distribuição. A escolha dos canais de distribuição (atacado, varejo, distribuidores, *network* – redes de vendas a domicílio) e a administração dos conflitos entre eles é uma das tarefas que consomem tempo e exigem criatividade do administrador de marketing e de vendas.

As redes de distribuição denominadas *network*, que se encarregam de levar produtos por meio de uma enorme cadeia de promotores e vendedores, merecem atenção, pois movimentam muito dinheiro. Para se ter uma idéia, a venda domiciliar que integra essas redes (*network*) tem os Estados Unidos como o primeiro do *ranking*, vindo a seguir o Japão, em terceiro, a Alemanha e, em quarto lugar, o Brasil. São verdadeiros e enormes exércitos na venda de produtos, como Herbalife, Natura, Tupperware, Avon, Amway, Niskin etc.

A discussão acerca do processo de logística para levar o produto até o local de consumo envolve diversos passos. Desde a manipulação do produto no estoque do fabricante, passando pelos diferentes canais de distribuição como atacadistas, distribuidores e varejistas até o suporte final de serviços ao cliente, com atendimento de reclamações, garantias, reparos e trocas.

Canais de distribuição

Para que um produto chegue até as mãos do consumidor final ele passa por diversos canais. Dependendo da natureza do produto e do tipo de mercado que se pretende atingir, mais de um canal de distribuição pode ser ativado. Os canais de distribuição mais conhecidos e utilizados, dependendo do tipo de produto ou serviço, podem ser os descritos a seguir.

Atacado

Espremido entre o fabricante e o varejista, o atacadista exerce uma função de distribuição, assumindo o risco de estoques de produtos. O seu papel é ligar os dois pontos extremos de um canal de distribuição.

O atacadista dá suporte ao trabalho do varejista, muitas vezes treinando o seu balconista, ou até mesmo fazendo propaganda cooperada entre outras parcerias.

Mas os serviços aos seus clientes varejistas são usualmente independentes do fabricante. Como um distribuidor, o atacadista não atende o consumidor final e a sua atuação é típica de *business to business*.

Distribuidor

Trata-se de um agente distribuidor que atua diferentemente de um atacadista em suas relações com o fabricante. Raramente assume o estoque de mercadorias do fabricante que representa, e via de regra não é exclusivo. Ou seja, ele atua como distribuidor de diversos outros fabricantes concorrentes com a mesma linha de produtos. Há casos, no entanto, de distribuidor exclusivo que trabalha como o nome explica, na venda de produtos de um único fabricante. O distribuidor pode ainda assumir o papel de revendedor, quando, além de revender produtos de um fabricante, também presta serviços aos seus clientes. Em caso de revenda exclusiva, o distribuidor se encarrega de manter produtos em estoque e prestar serviços de instalação ou manutenção de bens. Exemplos de revendedores exclusivos: automóveis, caminhões, tratores, ônibus etc.

Varejo

É o representante de vendas de uma ampla linha de produtos, de um ou mais fabricantes. Assume estoques, expõe e vende produtos de diversas marcas, quase sempre dentro de uma linha de comércio: alimentos, roupas, eletroeletrônicos, automóveis, sapatos, perfumes e cosméticos etc. Exerce uma grande variedade de funções, faz propaganda de uma ou mais marcas, oferece garantia adicional aos prazos de garantia do fabricante, presta informações de mercado para o fabricante, entre outras atividades.

Franquia

É representante varejista exclusivo de uma marca de fábrica. Comercializa mediante contrato uma marca, agindo como se a loja fosse do fabricante. O franqueado tem obrigações perante o franqueador para divulgar a marca e eventualmente treinar vendedores autônomos da marca.

Age como uma extensão do fabricante, é para todos os efeitos seu preposto no varejo.

Network

As famosas cadeias de vendas tiveram início com a venda domiciliar da Avon nos Estados Unidos. Esse sistema se espalhou rapidamente pelo mundo, e hoje há verdadeiros exércitos de revendedores autônomos de marcas famosas como Amway, Niskin, Avon, Tupperware, Natura etc.

Funcionando como uma pirâmide, o promotor de vendas forma times que vão vender os produtos da empresa sob sua supervisão e orientação. As *network* funcionam como redes de trabalho e possuem uma característica peculiar: as pessoas agem com extraordinária motivação, como se fossem donas do negócio. As possibilidades de ganhos, até certo ponto ilimitadas, motivam as pessoas ao trabalho de formação de times com o mesmo ímpeto que seus comandados se lançam às vendas.

Administração de canais de distribuição

O fabricante precisa administrar suas relações com seus distribuidores para administrar custos e controlar a prática comercial de seus parceiros. É comum nos períodos de baixa demanda o fabricante estar disposto a oferecer condições especiais aos seus distribuidores, porém, se eles não repassarem a seus clientes essas concessões, provavelmente não haverá incremento de vendas. Para fazer o produto chegar mais rápido ao consumidor final, o fabricante deve administrar com competência as relações com seus intermediários.

Quando os custos de intermediação de vendas oneram em demasia o preço final ao consumidor, a tendência é o fabricante realizar venda direta, ou via Internet, ou outro meio mais ágil para não perder vendas para a concorrência. Nesse caso, ele pode eliminar alguns intermediários no seu fluxo distributivo. Caso esse enxugamento do canal de distribuição não seja viável, o fabricante precisa administrar seu relacionamento com seus parceiros de maneira a otimizar vendas.

Integração de canais

Uma das formas mais utilizadas para otimizar vendas é a integração de canais. Quando o intermediário é independente, o grau de integração com o fabricante e outros membros do canal é baixo, porém, os custos são igualmente baixos. Quando o canal é franqueado, o grau de controle é médio e os custos também são médios. Quando o canal de venda é próprio do fabricante ou está sob sua administração, o controle é elevado, porém, o custo é também elevado.

Relacionamento entre custo e controle para vários tipos de canais de distribuição

Tipo de canal	Controle	Custo
Independente	Baixo	Baixo
Franqueado	Médio	Médio
Próprio ou administrado	Alto	Alto

Fonte: HARDY, Kenneth G.; MACGRATH, Allan J. *Marketing Channel Management: Strategic Planning and Tactics*, Scott, Foresman Company, 1988.

Canal associado

Quando a natureza do produto exige conhecimento ou suporte técnico na venda, o canal de distribuição precisa ser especializado.

Quando, porém, a venda é *intensiva*, o canal associado deve estar preparado para maximizar a venda em seu território, estocando o produto. Esse método é bastante utilizado para produtos de conveniência que precisam estar facilmente disponibilizados, em particular para marcas líderes de mercado. Nesse caso, a concorrência em preço pode ser importante.

Sob condição de distribuição *seletiva*, somente alguns revendedores selecionados terão a função de localização do ponto de venda, além de zelar pela imagem do produto ou outros atributos importantes pela natureza do bem.

Sob distribuição *exclusiva*, o foco é poucos revendedores por área geográfica e com suporte de atendimento especializado.

Mas nem sempre o modelo de distribuição pode ser tão rígido como o exposto. Na prática, a teoria é outra.

Motivação do canal de distribuição

Não é nada fácil motivar os funcionários dos distribuidores. Eles têm objetivos distintos do fabricante. O sistema de incentivos passa muitas vezes por treinamento intensivo, promoções variadas, dentro do denominado marketing de incentivos.

Prêmios e concursos são algumas das alternativas para sensibilizar a equipe do distribuidor a vender a marca do fabricante com dedicação e prioridade.

Monitorar o canal de distribuição

Em muitos casos a atuação do canal precisa estar sob permanente monitoramento. E isso envolve treinamento de produtos, treinamento de vendas e motivação para as equipes, possibilitando, assim, habilitar o canal a tornar-se um parceiro com competência não só para ajudar o comprador no momento da compra, como até em alguns casos realizando a instalação ou manutenção do produto.

Decisão de canal de distribuição

Em função do tamanho do desafio de mercado, uma empresa pode ser ver compelida a adotar vários níveis de distribuição. O tamanho do elo da cadeia distributiva será maior ou menor quanto mais complexo for o processo de venda dos produtos. Um produto de consumo, por exemplo, tem via de distribuição mais longa, ao passo que um produto industrial tem via mais curta. No caso do produto de consumo do fabricante, o bem pode ser colocado num atacadista, desse para um distribuidor e então para o varejista até chegar ao consumidor final; o produto passa por diversos intermediários. Já no caso de um bem industrial do fabricante, ele vai para um distribuidor e dele para o consumidor industrial.



Portanto, a decisão de qual tamanho de via utilizar depende da natureza do produto e do desafio diante da concorrência.

A decisão deve estar apoiada em critérios de:

- tempo para o produto chegar até o consumo;
- custo da cadeia distributiva;
- logística de suporte de atendimento ao cliente.

Em cada uma dessas situações a empresa poderá ser estimulada a racionalizar o seu processo distributivo e adotar vias mais curtas para minimizar o tempo de colocação do produto no mercado, diminuir custos e dar suporte logístico para o cliente.

Remuneração dos canais

Como os canais de distribuição assumem parte das responsabilidades de um fabricante de bens, ele pretende ser remunerado por isso. Em geral, o valor que o distribuidor adiciona ao produto depende de quanto ele assume em estoques e em esforço para a penetração da marca no mercado. Os intermediários que prestam serviços de suporte podem suprir o fabricante de informações, agindo como um autêntico consultor de negócios. A exata relação entre fabricante e distribuidor depende em parte de condições contratuais. O revendedor pode ser exclusivo de uma marca ou totalmente independente; em contrapartida aos serviços prestados, ele pode ser remunerado de diversas maneiras:

Varejo

- Desconto por transação. Nesse caso, o distribuidor tem um valor percentual fixo para cada venda. No entanto, as porcentagens podem variar de acordo com prioridades de cada categoria de negócio.
- Desconto por quantidade. Os descontos podem ser progressivos em conformidade com o volume de negócios: este é um incentivo para o intermediário maximizar o volume de vendas.
- Desconto promocional. O fabricante pode lançar mão de um desconto promocional em épocas distintas do ano, objetivando puxar vendas em períodos de baixa demanda. Esse é um incentivo para que o distribuidor estoque mercadorias e tenha em seguida de fazer um esforço de vendas.
- Desconto para pagamento à vista. Muitos fabricantes, quando precisam “fazer caixa”, procuram forçar vendas, oferecendo ao distribuidor um desconto adicional para pagamento à vista.

“Mais do que vender mercadorias, o varejista precisa vender emoções. Os clientes desejam mais do que bens e serviços, anseiam por soluções para suas necessidades; em conexão com momentos prazerosos, conveniências e preços adequados.”

LEONARD BERRY EM SEU ARTIGO PARA A HARVARD BUSINESS REVIEW (abril de 2001, p. 131-137), fala dos “Velhos Pilares do novo Varejo”.

O varejo moderno deve estar focado no atendimento das necessidades e desejos de seus clientes procurando atingir seu coração, com muita magia e sedução.

Homens e mulheres compram mais com a emoção do que com a razão, e as suas necessidades devem estar em consonância com o prazer que a posse de um produto proporciona.

Assim, o papel do varejo é levar emoções aos seus clientes sob a forma de bens e serviços.

Considerações iniciais

Os varejistas de sucesso procuram criar uma estratégia baseada em valor para o cliente... A simples observação dos jornais e de programas de televisão, sobretudo canais abertos, mostram a guerra diária do varejo para conquistar clientes.

Oferece a idéia de que as ações dos varejistas devem se apoiar em cinco pilares, a saber:

1.º Pilar. *Resolva os problemas de seus clientes*

O consumidor não compra um produto numa loja, compra antes de tudo a solução de um problema. Por essa razão, o varejista deve procurar ajudar o cliente a comprar. Quando um cliente vai a uma loja, ele não tem em mente necessariamente um produto para comprar, mas tem um

problema a ser resolvido. A expectativa dele é que o varejista o ajude a solucionar esse e outros eventuais problemas. O varejista deve ser um prestador de serviços.

2.º Pilar. *Trate seus clientes com respeito*

Todo cliente merece respeito, até mesmo aquele cliente chato e indesejável.

3.º Pilar. *Conecte-se com as emoções de seus clientes*

Necessidades e emoções estão fortemente relacionadas. Similarmente às necessidades, as emoções são capazes de energizar uma pessoa por meio de objetos relevantes que possam ser desejados. Ou seja, as pessoas não compram produtos, compram emoções, ou ainda a realização de sonhos e fantasias. Para falar às emoções do comprador, a loja precisa ser bela, sedutora e envolvente.

4.º Pilar. *Estabeleça preços agradáveis (não necessariamente preços baixos)*

O significado do preço transcende o valor monetário. Há uma forte carga emocional ligada ao significado do preço. O preço está intimamente ligado à qualidade do produto e tem um valor social importante, pois representa prestígio e poder para as pessoas que podem adquirir um bem.

Um relógio barato pode significar baixa qualidade, já o relógio Rolex é caro, mas representa um valor social alto pelo prestígio e status que ele confere ao comprador.

5.º Pilar. *Poupe tempo de seu cliente*

Como o consumidor normalmente dispõe de pouco tempo para as suas compras, é importante proporcionar ofertas objetivas que facilitem o processo de compra.

Comparação entre varejo tradicional e varejo moderno

O varejo tradicional agrega aos seus clientes um valor inferior em relação ao varejo moderno que agrega um valor superior. Isso significa que o serviço prestado aos clientes tende a ser de melhor qualidade e de maior presteza no varejo moderno.

Vejam alguns critérios de avaliação entre o varejo tradicional e o varejo moderno.

Quadro comparativo de desempenho entre varejo tradicional e varejo moderno

Crítérios de avaliação	Varejo tradicional (inferior)	Varejo moderno (superior)
Soluções	Foco na mercadoria e suas necessidades de fazer caixa, praticam preço baixo sem levar em consideração as necessidades dos clientes.	Considera o que as pessoas realmente desejam e como satisfazer suas necessidades melhor do que a concorrência.
Respeito	Não procuram ouvir o cliente para descobrir o que ele quer e interrompem a conversa para impor seus argumentos de vendas.	Treinam suas equipes para serem corteses, cheios de energia e dispostos a ajudar os clientes.
Emoções	Consideram o comprador como um vulcão que só explode de acordo com uma lógica fria.	Reconhecem que a experiência varejista recomenda enviar mensagens ao coração do cliente e não a sua mente.
Preço	Foco exclusivo no pressuposto de preço baixo em larga escala porque não tem nada de valor a oferecer.	Foco no preço agradável que valoriza o produto e dá destaque ao poder e status do consumidor.
Conveniência	São voltados para as suas próprias conveniências; só entregam a mercadoria se isso lhes convém.	Compreendem que as pessoas necessitam de maior comodidade e precisam economizar tempo.

Varejo tradicional. Tem como foco a mercadoria vendida com o objetivo de fazer caixa. Via de regra, esse tipo de comércio não costuma ouvir as necessidades de seus clientes e tenta, isto sim, impor seus argumentos de vendas. Consideram a lógica do produto *bom, bonito e barato*, perfeito na trilogia de vender bem, para atender sua necessidade de caixa e deixar o cliente satisfeito. Mas nem sempre isso acontece, porque o cliente quer satisfazer mais suas emoções do que proteger o seu bolso exclusivamente. A política de preço baixo não significa buscar atender o cliente, mas sim provocar um giro rápido a sua mercadoria. E as conveniências buscadas são as suas próprias. É como num casamento que já dura muito tempo, e a sensualidade já deixou de ser importante.

Novo Varejo. O novo varejista é um especialista no tipo de cliente que atende. Procura comprar mercadorias que satisfaçam seus clientes. Seu foco é proporcionar a satisfação de seus clientes por meio de soluções que os surpreenda. O varejo vende emoções a preço justo e procura paparicar seus clientes proporcionando todo tipo de conveniências. É como uma linda e sedutora mulher, capaz de fazer de tudo para agradar... Procura ir além, surpreendendo.

O papel do varejo como um canal de distribuição para escoar a produção industrial tem mudado ao longo dos anos. E com certeza a maior criação, que se renova ano a ano, é a cadeia de serviços que procura agregar valor para as mercadorias vendidas, seja por meio de garantias adicionais às garantias dos fabricantes, seja ainda prestando serviços de instalação e reparo do bem.

Tendências do varejo

Dentre as principais tendências do varejo, podem-se destacar as seguintes:

- A atividade varejista não se restringe às suas instalações físicas, ou seja, o comércio de bens e serviços pode ser eletrônico, domiciliar (casa do cliente) – entrega programada automática, ou por qualquer outro sistema que atinja o consumidor final. O supermercado Pão de Açúcar criou a entrega domiciliar via telefone ou Internet.
- A emoção deve estar destacada como forma de atrair e reter clientes. Por exemplo: o varejo para a classe A procura compartilhar espaços, criando proximidade entre itens de interesse dos clientes potenciais ou simplesmente buscando a redução de custos operacionais, visando ampliar a emoção da compra no varejo chique. Assim, em seu começo em São Paulo, a badalada loja Daslu, que vende etiquetas estreladas de roupas e acessórios, ganhou notoriedade; outros varejistas apostam em um conceito diferenciado das lojas e decidiram valorizar cada venda – desde cristais a peças de antiquário e jardinagem, além de livros e revistas de decoração e *design*. Tudo em nichos totalmente delimitados pelas assinaturas de seus famosos criadores. Nomes de respeito nos quatro cantos do mundo: Baccarat, Daum, Bvlgari, Versace e Sèrvres.
- Chamado *meeting point*, ou seja, o ponto de encontro com o consumidor, deve ser deslumbrante e ao mesmo tempo de fácil acesso.
- Uma loja ou um acesso de Internet deve ser deslumbrante e sedutor, como uma linda mulher.

Importância do varejo

“Para o varejista todas as decisões de marketing convergem para a loja. É onde o consumidor manifesta seu comportamento de compra e desenvolve sua atitude e seu grau de satisfação para com o varejista. É na loja que ocorre a interface entre varejista e consumidor; é onde todas as atividades do varejo se reúnem”, profere o professor Juracy Parente.

Mas é sobretudo na loja que o consumidor materializa seus sonhos e torna suas fantasias em realidade. Portanto, é de todo interesse do lojista que o consumidor se sinta estimulado a comprar.

Para isso, a loja deve ser um “castelo de realização de sonhos” onde tudo é possível. A loja deve ser enfeitada como num cenário de cinema para encantar cada cliente. E, como na ilha da fantasia, todos os sonhos devem ser tornados realidade. As lojas são como espaços femininos, contornos e *layouts* envolventes, atraentes e sedutores. A loja é casada com a indústria e amante do consumidor. Como ela é sexual, deve ser capaz de manter ambos bem atendidos e satisfeitos.

As lojas de rua e as lojas de shopping center

Vejamos quais são os pontos fortes e fracos de cada uns desses tipos de lojas.

O varejo de rua

O fator segurança e acessibilidade são chaves para a sobrevivência e crescimento desse tipo de comércio. Quando a loja de rua não oferece segurança e conforto, ela tende a perder espaço para as lojas de *shopping center* ou, eventualmente, tornar-se uma loja de conveniência na qual as pessoas passam a realizar compras de emergência ou conveniência. O antigo charme das lojas de rua está desaparecendo com o empobrecimento da população de média e baixa rendas e o abandono que as prefeituras relegaram às ruas, sobretudo as do centro das cidades.

A perda de charme sedutor é dramática. E a sobrevivência do comércio de rua pode ser enganosa.

É preciso repensar o comércio de rua dentro de um projeto de revalorização dos centros de cidades brasileiras. O exemplo da reforma de parte do centro velho de Recife é gratificante, assim com os calçadões de Curitiba, de Florianópolis, de Porto Alegre e outras cidades, que mantêm o velho clima nostálgico e sedutor em suas ruas centrais.

Importância do varejo de shopping center

Nem todo *shopping center* tem *glamour* e sensualidade que esse tipo de comércio deveria ter. Algumas lojas de *shopping* são decoradas como se fossem lojas de galerias comerciais e sem brilho.

O clima do *shopping center* e das suas lojas, em especial, deve acompanhar tendências de *layout* e se inserir num projeto estimulante de alegria e sensualidade. É preciso agregar valor por meio de serviços e lazer aos *shopping centers* brasileiros.

Cenário do varejo

É no varejo que as coisas acontecem. “Todas as decisões do marketing do varejista devem ser tomadas para encantar o seu consumidor”.*

“Nenhuma outra variável do *mix* varejista provoca tanto impacto inicial no consumidor como a loja em si. O tamanho da loja, o *layout*, a decoração, as cores, a atmosfera, a apresentação externa e a apresentação interna da loja, a iluminação, os odores e perfumes, as paredes, apelo ao tato, som, apelo ao paladar são, entre outros, os fatores-chave do cenário da loja”, complementa Parente.

O tamanho da loja

O tamanho de uma loja de varejo (exceto megalojas) deve ser adequado, nem muito grande, que sobre espaço e dê a sensação de falta de mercadoria, nem pequena demais que possa provocar a sensação de claustrofobia (desconforto causado pelo espaço pequeno).

*Parente, Juracy. *Varejo No Brasil*. São Paulo: Atlas, 2000, P. 293.

O layout da loja

As dimensões e arranjos físicos da loja devem proporcionar facilidade de acesso às mercadorias, sobretudo em lojas de moda, calçados, remédios, livrarias, papelarias, butiques etc. O arranjo físico deve dar a sensação de conforto e sensualidade adequados ao tipo de produto. Os *layouts* devem ser bem estudados, sem exageros, para conter um toque de classe, insinuando sensualidade.

A decoração da loja

As lojas com decoração *clean* (limpas e despojadas de objetos decorativos) são as mais recomendadas para roupas de grife.

Nesse tipo de ambiente a mercadoria deve ser exposta complementando a decoração da loja. Para isso, é interessante haver combinação de arranjo de estantes, araras, prateleiras e vitrines.

Tudo com muito bom gosto para dar destaque ao produto. Nos supermercados, o cenário deve ser de limpeza e bom gosto, com produtos expostos em gôndolas na altura certa do tipo de consumidor. A alegria e o clima de festa devem estar em consonância com as ofertas e promoções. As lojas são como as mulheres, quanto mais bem produzidas, mais atraentes...

Portanto, não se pode descuidar da sexualidade de uma loja. Um exagero? Talvez, mas a verdade é que as lojas são cenários para um importante gesto de amor que é a compra. Mas, antes da compra, o consumidor é paquerado pela balconista e seduzido por uma oferta irresistível...

As cores

Cores atraentes e adequadas ao tipo de comércio são um convite a devaneios dos clientes. Por exemplo, lojas de roupas devem dar um toque de classe com cores que despertem o clima da loja, de destaque ao conceito da coleção sem competir com as cores dos tecidos. Loja de calçados deve ter cores claras para dar destaque aos expositores e vitrines, compondo uma magia como em um “castelo de Cinderela”.

A atmosfera

Numa loja a atmosfera é fruto da união entre a apresentação externa e interna. E também a união das soluções de *layout*, cores, sons, aromas e, sobretudo, de paixão e amor. A loja deve ter o cenário de uma grande paixão, pois, afinal, é lá que nos apaixonamos por produtos desejados e deixamos as nossas economias.

E, por esse motivo, o comprador deve ser amado e venerado por balconistas e gerentes de loja.

A apresentação externa da loja

A loja precisa ser bonita e atraente por fora e por dentro. Sem atração visual a loja pode passar despercebida, ou mesmo rejeitada. A loja é como uma linda mulher: precisa ser atraente e deslumbrante sempre.

A apresentação interna da loja

A loja é o lugar de encontro do produto com os seus amantes compradores, esse ninho de amor deve ser sedutor e apaixonante. As pessoas devem gostar de voltar sempre. Cores, paredes, arranjos, equipamentos, tudo deve ser projetado para atrair e reter as pessoas.

A iluminação

O ambiente de uma loja deve ser sempre bem iluminado. Em lojas escuras, os produtos não ganham brilho. A luz deve ir direta ao coração do cliente, rastreando um caminho para ele trilhar como numa passarela do balcão ao caixa.

Os odores e perfumes

As lojas são como as mulheres: precisam expressar sua personalidade por meio de aromas e perfumes. Uma loja sem odor é como o amor sem dor...

O poeta só é grande na dor, é por isso que os perfumes representam a decantada sexualidade feminina.

As pessoas em uma loja devem ser convidadas a “sentir” ou “experimentar” o produto. Um colchão só pode ser testado se o cliente deitar nele. A potência e o desempenho de um carro só podem ser sentidos se o comprador realizar um *test drive*. Sem dirigir não é possível sentir o produto. Amor sem beijo, é como macarrão sem queijo, não é amor...

Som

A música é a voz da natureza, pois expressa sentimentos, como o medo, a paixão e o amor. Para evitar o medo que o cliente sempre tem ao realizar uma compra, a música deve ser estimulante, apaixonante mesmo. O som deve ser um complemento do cenário de vendas. E, portanto, não pode inibir a compra e deve manter a adrenalina do comprador em temperatura máxima. A música é a parte estimulante do ambiente de magia e sedução.

O apelo ao paladar

O apelo da degustação é devastador. Após provar uma bebida ou comida, o sentido do paladar aguça o comprador e causa sensações de fome e prazer. Como o prazer de determinadas pessoas é oral, é preciso seduzir o comprador pelo estômago e pela boca.

As ferramentas do marketing do varejista

Dentre as possíveis ferramentas de marketing que um varejista pode utilizar, selecionamos as seguintes:

Composto de produto. A loja de varejo, seja de alimentos, roupas, calçados, jóias, bijuterias, eletrodomésticos ou quaisquer outros produtos, precisa ter amplitude e variedade de linha para não perder vendas.

Composto de serviços. As instalações devem ser acolhedoras, proporcionando ao cliente satisfação e bem-estar. Deve ainda proporcionar conveniências como estacionamento, crediário, serviços de assistência e garantia adicional a do fabricante.

Composto de localização. A loja deve estar situada em local aprazível, facilitando o acesso e que permita agilizar a entrega de mercadorias.

Composto promocional. Os esforços de propaganda, promoção de vendas, *merchandising*, relações públicas e venda pessoal devem estimular vendas e garantir a satisfação do cliente.

Composto de preço. A política de preços deve ser atraente e a concessão de crédito deve ser ágil e a cobrança não deve constranger os clientes.

Organização e layout. O arranjo físico deve estimular o tráfego na loja. A organização deve estar voltada para o bom e ágil atendimento aos clientes.

Otimização da abordagem em software. Com a otimização da abordagem da informatização, o varejista pode obter um melhor desempenho em:*

- **Planejamento.** Minimiza os riscos de investimentos em estoques, identificando as melhores alocações por tipo de produto.
- **Compras.** Permite calcular com exatidão a demanda e, com base nas vendas passadas, estabelece item a item o nível de planejamento de compras.
- **Alocação.** As previsões de nível de estoques são controladas com precisão, confrontando o estoque requerido com a demanda local.
- **Reavaliações.** Para cada estação a previsão é reavaliada com a confrontação das vendas atuais com os dados de estoque disponível.
- **Preços.** A avaliação da demanda por item compara os efeitos das várias ações e recomenda novas e melhores ações.
- **Promoção.** Avalia os melhores esforços promocionais baseados nos resultados de vendas e calcula o incremento de vendas e margens para cada item promovido e seu mercado-alvo.

Resumo dos fatores ambientais e de marketing para uma loja

Fatores importantes para a loja agradar	Homens	Mulheres
Atmosfera	Expositores funcionais; vendedoras bonitas e perfumadas; sons e cores quentes; decoração harmoniosa; produtos atraentes e dispostos de forma elegante; clima de harmonia; vitrines claras e ofertas objetivas.	Layout clean; aromas silvestres; um palco para a consumidora desfilhar como superestrela; som suave; cores pastéis; variedade de cores e de modelos dos produtos; loja quase exotérica; bem feminina e aconchegante.
Apresentação externa da loja	Identificação visual clara dos produtos em vendas; visibilidade e bom tamanho; estilo arquitetônico de acordo com o tipo de produto.	Personalidade do estilo de decoração externa; acabamento e fachada bonitos; vitrines chamativas; boa conservação; espelhar com nitidez o que vende.
Cores	Cores quentes Vermelho: amor, sexo, coragem, perigo, fogo, pecado, calor, vigor, entusiasmo. Azul: fidelidade, segurança. Amarelo/alaranjado: calor, franqueza, amizade, alegria, glória, brilho, atenção.	Cores frias Azul: segurança, piedade, calma, tristeza. Verde: descanso, paz, frescor, leveza, riqueza, avante. Violeta: calma, sossego, dignidade, riqueza.
Odores e perfumes	Cheiro de limpeza e frescor.	Perfumes silvestres e apaixonantes.
Iluminação	Direta ou indireta no produto, com luz branca ou colorida. O movimento da loja depende da intensidade de luz.	Que possibilita ver a cor real do tecido, da mercadoria, sem excesso nem pouca luz.
Paredes	As cores e textura de acordo com a atmosfera e imagem da loja.	Sentir o que a loja é: chique, popular, acolhedora. As cores da parede devem acompanhar o estilo da loja.
Apelo ao tato	Facilidade de manuseio de produtos, teste ou experimentação, do tipo deitar no colchão, dirigir o carro, moto ou bicicleta.	Possibilitar o toque no produto, experimentar a roupa, colocar perfume, verificar a textura e acabamento.
Som	Agradável e estimulante de acordo com o tipo de produto. Telões e videoclipes em lojas de tênis.	Ambiente e de acordo com o produto, música romântica.

*Harvard Business Review, novembro de 2001. Welcome to the New World of Merchandising. Scott C. Friend e Patrícia H. Walker, p. 133-141.

Apelo ao paladar	Degustação, cafezinho, água, refrigerante e até drinques.	Degustação de produtos naturais, chás e biscoitos, e café.
Comunicação visual	Orientativa, eficiente e coordenada com os produtos da loja.	Sinalização com facilidade de identificação de setores, acesso fácil ao caixa.
Precificação e etiquetas	Preços e etiquetas visíveis.	Noção de número de parcelas de pagamento.
Vendedor balconista	Atendimento discreto, mas sofisticado; roupa ou uniforme acompanhando o padrão da loja.	Atendimento personalizado, sofisticado e que reforce a imagem da loja. Roupa acompanhando tendências da moda.
Mercadorias	<i>Merchandising</i> adequado ao estilo da loja e do produto.	Expostas com bom gosto e requinte.
Equipamentos de exposição	Funcionais e decorativos.	Decorativos e chamativos.

Fonte: Adaptado de *Varejo no Brasil*. Juracy Parente. São Paulo: Atlas, 2000, p. 293-307.

Shopping Center

É o mercado do século XX, consagrado para o século XXI. É para lá que as pessoas vão em busca de lazer e prazer. A compra é algo circunstancial. É o parque com jardim de lojas dos anos 2000, e ao mesmo tempo é feira livre, tudo misturado com um varejo sofisticado e de serviços.

É lá que as pessoas namoram, divertem-se comprando ou indo ao cinema, comendo e vivendo suas fantasias românticas ou não.

Lojas de departamento

O varejo sob a forma de loja de departamento é um aglomerado de ofertas de produtos em um único lugar. Tem artigos de mercearia, roupas, roupas de cama, sapatos, artigos de toucador, bijuterias, jóias, cosméticos, artigos variados para o lar, eletrodomésticos, eletroeletrônicos etc.

É uma grande ameaça ao bolso desavisado. O clima de uma loja de departamento combina arquitetura de ambientes com arranjos de aromas.

Lojas especializadas

São lojas, como o próprio nome explica, que possuem algo específico a oferecer: ferramentas, fechaduras, material elétrico, material de construção, telefonia, calçados, roupas, tênis, tintas, livros, e assim por diante. Cada produto oferecido como uma especialidade. Para cada tipo de produto comercializado é importante construir um cenário que demonstre qualidade e competência do varejista. Deve ser mágico para oferecer ampla variedade dentro da sua especialidade, mas deve ser sedutor para encantar seus clientes com ofertas convincentes.

Lojas de serviços

Esse tipo de loja inclui serviços de turismo – lojas de companhias aéreas, locadoras de veículos, agentes de viagens –; serviços financeiros, tais como bancos, seguradoras, casas de câmbio, serviços de saúde – clínicas, laboratórios de análises clínicas, hospitais –; serviços de reparos de veículos, como borracharia, oficina mecânica, funilaria; serviços odontológicos etc.

Cada tipo de negócio deve ter o seu encanto, sua magia e seu momento de bom atendimento. Como o serviço não pode ser armazenado, ele deve ser produzido e consumido, é importante que ele atenda as expectativas e desejos de seus clientes.

Supermercado

O auto-serviço caracteriza-se como de compra por impulso; por esse motivo os produtos devem estar bem expostos nas prateleiras, gôndolas e expositores. Devem ser atraentes para induzir a compra e devem ter preços convidativos que não inibam o impulso do comprador.

Sem ajuda de vendedores, o cenário do produto, denominado em marketing de *merchandising*, inclui uma série de técnicas para exibição do produto e promoção de vendas. Tudo deve ser bem planejado e ajustado para facilitar o consumidor.

Sem um empurrãozinho de um vendedor, o produto é a grande atração... Irresistível, lindo, deslumbrante e, sobretudo, muito necessário.

Padarias

Já foi o tempo em que padaria era lugar de venda exclusiva de pão. Hoje, nas padarias, vendem-se café da manhã completo, almoço, lanche, revistas e outros produtos de um autêntico e saboroso minimercado de artigos de conveniência. A padaria para o paulistano é um lugar romântico, um ponto de encontro, um lugar casual, sem frescuras, que deixam as pessoas à vontade, como elas são naturalmente. E talvez por isso mesmo seja tão romântico tomar um café da manhã em um domingo preguiçoso.

Estratégias varejistas

O varejo é um ponto de encontro. Para tornar-se completo precisa ser envolvente e ao mesmo tempo nostálgico e reconfortante. Pois é lá que as pessoas se reencontram com poder e auto-estima perdidos, depois de uma acalorada discussão com o ser amado. As mulheres se vingam das traições de seus companheiros levando seus cartões de crédito a exaustão. E os homens pacientemente tentam comprar algo para reconquistar o amor perdido ou se autograticam. Visto sob esse prisma, a estratégia do varejista é aguçar o prazer advindo da posse de um bem ou serviço. É só fazer as pessoas quererem algo que as coisas acontecem. Preço atrativo, oferta única e publicidade sedutora são apenas algumas das armas do varejo. Suas estratégias são inúmeras, e vão do emocional ao racional com uma velocidade arrasante. Na luta para conquistar o cliente, tudo é válido, menos a falta de ética ou a venda enganosa.

Os principais motivos de compra são para atender necessidades e desejos em função, sobretudo, de seus estilos de vida e valores sociais.

Métodos de cooperação

Os fabricantes de bens de consumo ou bens industriais estão sempre buscando uma cooperação dos varejistas para otimizar seus objetivos estratégicos. E para isso não medem esforços de recursos. Existem diversos tipos de cooperação entre fabricantes e seus varejistas. Dentre elas destacamos:

- **Propaganda cooperada.** Para estimular a venda de seus clientes varejistas, é praxe no mercado que os fabricantes contribuam com uma significativa parcela do gasto publicitário do varejo. “Compre Sony nas Casas Bahia.” Mas, mesmo sem identificação no apelo de vendas, a simples menção de uma marca é o suficiente para caracterizar a propaganda cooperada.
- **Prêmios para balconistas.** Com base em campanhas de incentivo de vendas, os fabricantes estabelecem premiação de vendas para os balconistas de seus principais varejistas.
- **Treinamento de balconistas.** Os fabricantes assumem o treinamento dos balconistas de seus clientes, visando tornar os seus produtos mais conhecidos. É comum também que o

- fabricante providencie treinamento de técnicas de vendas, de *merchandising*, de promoção de vendas, entre outros programas de interesse comum.
- **Promotores no ponto-de-venda.** Em cadeias de lojas, em supermercados, em lojas especializadas é comum o fabricante colocar uma equipe de promotores de vendas para repor estoque na gôndola e prateleira, em fazer degustação do produto, e demais demonstrações para o consumidor final.
 - **Amostra grátis.** É comum o fabricante realizar degustação de seus produtos no ponto-de-venda, ou distribuir amostras grátis para os consumidores finais com o objetivo de estimular o consumo, sobretudo para um novo produto.
 - **Cupom de brinde.** Em campanhas de lançamento de novos produtos é freqüente o uso de cupons de brinde tanto para balconistas quanto para consumidores finais.
 - **Material promocional do ponto-de-venda.** A colocação de luminosos, placas, *displays* e demais apoios visuais são colocados pelos fabricantes nos seus principais clientes. Luminosos, faixas e cartazes do tipo “Aqui tem Tigre”.
 - **Reposição de estoques.** O varejista, sobretudo o supermercadista, transfere muitas vezes para o fabricante a responsabilidade de reposição de produtos nas suas gôndolas e prateleiras ao seus fornecedores.

Atacado

O papel do atacado é suprir produtos em mercados menores e menos acessíveis. Mas não é só. Os serviços prestados pelo atacadista são normalmente independentes do fabricante, e por essa razão ele representa importante papel como fluxo para a distribuição de mercadorias, dando suporte a rede varejista por meio de produtos em estoque para pronta entrega – o fabricante muitas vezes não consegue atender encomenda de pequenos volumes –, e estrategicamente pode ajudar a inibir a ação da concorrência em determinadas regiões do país.

Cabe ainda ao atacado, como compra em grandes volumes, manter acesa e ativa a produção do fabricante e propiciar fluxo permanente de caixa. Como compra e vende muito, os elevados recursos financeiros em suas mãos são de interesse do fabricante.

Nos novos tempos o atacadista não apenas dá suporte de entregas para pequenas quantidades a pequenos e médios varejistas, como recolhe importantes informações acerca de inúmeros mercados regionais.

Esse fluxo permanente de informações que emana do atacadista abastece os estrategistas de plantão das organizações fabris, possibilitando amplas e rápidas respostas aos mais variados desafios de mercado.

Contudo, o crescimento das grandes redes varejistas já constitui uma séria ameaça aos negócios dos atacadistas, e por essa razão eles precisam agregar valor ao seu papel como distribuidores de bens e serviços.

Principais diferenças entre a função atacadista e a varejista

Dentre as principais diferenças entre a função de um atacadista e de um varejista, destacam-se as seguintes:

- **Mercados atendidos.** O atacadista tende a atender áreas mais distantes aonde o fabricante e as principais cadeias varejistas não chegam.
- **Tamanho das compras.** Os volumes de compras dos atacadistas em geral são elevados, o que permite maiores descontos nas compras dos fabricantes.

- **Métodos de operação.** Como se trata de operação do tipo *business to business*, o atacadista não visualiza em suas operações o consumidor final e, portanto, ele não exerce uma atividade de marketing tradicional, mas sim o marketing *business to business*.
- **Área do atacadista.** Normalmente o atacadista cobre uma área geográfica maior do que as redes varejistas, atuando em, sobretudo, regiões onde as grandes redes varejistas não atuam.
- **Custo da mercadoria vendida.** Os atacadistas comprando em grandes volumes dos fabricantes conseguem adquirir mercadorias a custos sensivelmente mais baixos que o varejista e, por isso, constituem-se em fornecedores do varejo, sobretudo os de pequeno, micro e médio porte.

Principais tipos de conflitos com os atacadistas

Os atacadistas costumam ter alguns conflitos com fabricantes, seus fornecedores e com varejistas, seus clientes.

Dentre as principais causas de conflito com seus fornecedores, destacam-se:

- *Incompatibilidade de objetivos.* O atacadista objetiva o lucro, baseado no volume de vendas, ao passo que o fabricante muitas vezes pretende estabelecer controle sobre o preço de venda ao consumidor. E isso nem sempre é possível. O fabricante pode pretender uma venda seletiva para apenas alguns varejistas atendidos pelo atacadista, ao passo que esse objetiva venda a uma ampla e irrestrita gama de clientes.
- *Papel, posição e domínio.* O atacadista exerce papel de grande distribuidor, e por isso ele tende a exercer uma posição de mando e, por conseguinte, domina o mercado em sua região. E isso incomoda o fabricante que perde o comando de suas operações de vendas e, sobretudo, as informações onde os seus produtos são vendidos. Ao colocar o produto nas mãos do atacadista, o fabricante transfere a responsabilidade da venda e perde o domínio do mercado.
- *Quebra de comunicação.* O atacadista nem sempre mantém o sigilo no lançamento de novos produtos, bem como acerca das condições de comercialização.
- *Diferença da percepção da realidade.* O mercado para o atacadista é bastante fragmentado, por essa razão a sua visão da realidade é micro, ao passo que o fabricante tem uma visão macro. Com visões diferentes da realidade de mercado, podem surgir conflitos de interesse entre o atacadista e o fabricante.
- *Diferenças ideológicas.* Fabricantes e atacadistas têm ideologias distintas, o que muitas vezes causa conflito. A visão do atacadista está concentrada no pequeno varejo, e a sua janela é mais estreita que a do fabricante. Assim, enquanto o atacadista compra em grandes volumes e vende muito em pequenos volumes, a sua preocupação é não perder venda para não sacrificar o ganho. Já para o fabricante, a visão é da curva ABC de clientes, na qual ele prefere concentrar as vendas em poucos clientes para diminuir o custo de distribuição. Sob ópticas distintas, cada qual tem uma ideologia diferente.

Compras

A função de compras é crucial no mundo dos negócios. Para poder vender bem é preciso saber comprar bem. E essa atividade é essencial tanto para atacadistas quanto para varejistas ou fabricantes. Mas apesar dessa importância, o setor de compras é o “primo pobre” da disciplina de marketing, ganhando ares científicos apenas na área de produção.

Varejo e atacado

Uma tendência que se acentua no varejo é dar à área de vendas a direção de compras. Pois a venda depende da compra. Mas esse processo nem sempre é bem-sucedido, porque a cultura de compra nem sempre leva em conta a cultura da marca em cada setor varejista e atacadista.

Fabricante

É importante salientar que a compra é parte da especificação do produto. Se as especificações não forem levadas devidamente em conta, o produto final poderá não corresponder às características estabelecidas. A avaliação de fornecedores deve levar em conta critérios de seleção com rigor absoluto, e a escolha de empresas para participar do fluxo produtivo deve se iniciar com uma pesquisa de mercado para identificar os melhores parceiros.

A obtenção da economia de escala em compras permite obter descontos progressivos por quantidade, o que favorece a redução do preço final de um produto.

A qualidade do produto a ser comprado precisa estar em conformidade com padrões internacionais e a preços convenientes de mercado.

Portanto, é preciso aliar tecnologia, qualidade, disponibilidade, condições de preço e de pagamento entre outros critérios específicos para determinados produtos. Enfim, é preciso ter em conta que a compra deve alimentar tanto o processo produtivo quanto o de vendas com igual competência.

Administração de logística

A administração da logística é essencial para manter o fluxo de materiais para dentro e para fora da organização. E isso cobre uma ampla gama de atividades de transporte e armazenagem antes da fabricação, como componentes e matérias-primas, depois do produto acabado até o consumidor final, passando pelos diversos canais de distribuição.

Há diversos sistemas de logística adotados pelas empresas:

- **Just-in-time (JIT)**. Quando as compras são realizadas apenas no momento do uso do produto, cabendo ao fornecedor até mesmo a participação na linha de montagem. O objetivo é minimizar unidades em estoque.
- **Troca de dados eletronicamente (EDI)**. É o mais eficiente processamento de pedidos. O computador estabelece o momento de compra da matéria-prima, impedindo assim a falta do produto para fabricação e evitando excesso de produtos em estoque.
- **Envolvimento inicial com fornecedores (ESI)**. O envolvimento do fornecedor com o processo de abastecimento de seus clientes favorece o seu comprometimento e facilita todo o fluxo de planejamento do produto, quer na produção, quer na entrega aos clientes.

A utilização desses recursos de planejamento do fornecimento permite a empresa desenvolver vantagens competitivas.

O esforço logístico tem duas partes: a administração de materiais e a administração da distribuição física.

Estudo de localização varejista

A localização de um *shopping center*, uma agência de banco, uma videolocadora (tipo Blockbuster), e outros estabelecimentos varejistas ou atacadistas, cujo custo de instalação é elevado, exige

estudos cuidadosos e especializados. Os custos de instalação e aluguel não permitem flexibilidade da localização. Ou seja, a permanência mínima de um estabelecimento comercial por alguns anos em um mesmo local exige estudos das condições atuais e futuras.

O critério de escolha de um local para a instalação de um loja varejista, atacadista, de distribuidor ou mesmo de um *shopping center*, requer a observação, entre outros, dos seguintes pontos:

Adequação do potencial da área

O potencial de mercado da área geográfica e sua abrangência deve comportar a existência da nova atividade de varejo que se pretende estabelecer.

Determinação dos motivos de compra de produtos

Em função da ausência de serviços e de comércio em uma região pode ser de interesse para uma nova unidade de comércio no local. Dentre os motivos de compra, destacam-se:

- compra de emergência – farmácias, lojas de conveniência, padarias, mercadinhos etc.
- compra de impulso – supermercados, floricultura, banca de revistas, cafeteria, doceria etc.
- tipo de facilidade de compra – posto de gasolina, bar e café, lanchonete.
- falta de tempo – loja de conveniência, banca de flores, banca de frutas, padaria, farmácia, *drugstore* etc.
- estilo de vida – loja de bebidas, café e bistrô.

Acesso

A futura localização de uma loja deve contar com a facilidade de acesso ao local. Se a região for de difícil acesso, vale a pena estudar um outro local.

Potencial de crescimento

É importante avaliar o potencial de crescimento de uma região. Se a região estiver se desenvolvendo é um bom sinal; caso a região comece a revelar princípio de deterioração, é preciso reavaliar a idéia do local escolhido, caso contrário os problemas virão mais cedo do que se espera.

Interceptação de negócios

É importante verificar se a área escolhida permite a interceptação de negócios, ou seja, caso a região seja um acesso para quem vai trabalhar ou estudar ou é o caminho de casa, em qualquer uma dessas situações é possível que as pessoas façam aí suas compras.

Atração cumulativa

O charme da região pode ser uma atração a mais acumulando com outros fatores.

Compatibilidade

Um novo tipo de comércio precisa estar em consonância com o varejo da região, sem compatibilidade o novo negócio pode fracassar. Por exemplo, colocar uma fina e requintada loja Daslu numa região em que as lojas são destinadas ao público de baixa renda não vai dar certo...

Minimizar riscos da concorrência

Quando a concorrência já está estabelecida na área, fica difícil para a empresa conseguir sucesso a curto prazo. Por essa razão é importante evitar estabelecer um novo ponto de varejo em regiões onde a concorrência é tradicional ou agressiva.

Aspectos econômicos

Montar uma nova loja em tempo de crise econômica ou crise em um determinado mercado pode ser arriscado. A cautela sugere aguardar o melhor momento para a nova empreitada.

Técnica de vácuo

Na técnica de vácuo para estudo de localização varejista é utilizado um mapeamento do tipo de comércio existente dentro de um raio de alguns quilômetros. Assim, por exemplo, um supermercado ou *shopping center* precisam estar localizados numa área em que não exista concorrência nas proximidades. Esse tipo de análise é válido para diversos tipos de varejo: farmácias – uma para cada x pessoas numa área de tantos quilômetros –; padarias; açougues; restaurantes etc. O objetivo é evitar a concorrência predatória pela excessiva proximidade de um estabelecimento varejista de outro.

Microanálise

Um estudo detalhado de diversos fatores: demográficos, econômicos e de consumo.

Ou seja, de aspectos, tais como, população da área e os principais hábitos de consumo de produtos, além da condição econômica da população, entre outros, permite um estudo criterioso para a localização varejista.

Octeto ou modelo de Huff

Tal qual a figura geométrica de um octeto, é possível identificar em oito direções a existência de concorrência ou de comércio similar nessas áreas. Esse tipo de estudo geográfico é um útil instrumento para dissecar oportunidades de localização varejista.

Fator utilidade, fator inutilidade

Como em uma análise de benefícios e sacrifícios que o consumidor normalmente realiza quando vai decidir a compra de um bem ou serviço, num estudo de localização da nova loja ou centro de compras é importante realizar um balanço entre a utilidade e a inutilidade para a empresa do novo negócio. É uma análise de riscos e oportunidades. Se o balanço for positivo, é sinal que vale a pena instalar um novo negócio, caso contrário, é melhor abandonar a “boa idéia” e não correr riscos.

Decisões de produção

Os canais de distribuição normalmente são consultados pelo fabricante acerca de previsão de vendas, e isso é básico para orientar o planejamento de produção ao longo de um período de tempo.

Decisões de transporte

O tipo de transporte a ser utilizado – avião, trem, barco, caminhão ou outro meio – é a base do sistema de logística para qualquer empresa que deseja levar mercadorias de um ponto a outro no menor tempo e custo.

Tempo de locomoção. O estudo de tempo de transporte é fator determinante do tipo de transporte a ser utilizado rotineira e esporadicamente.

Viabilidade econômica. O tipo de transporte pode ser rápido, mas não ser viável economicamente. O custo de aquisição de caminhões, vagões e outros meios de locomoção podem inviabilizar um tipo de transporte. Frota própria ou de terceiros, serviços de entrega por meio de parceiros ou outros sistemas são apenas alguns dos dilemas que podem viabilizar ou não uma logística de transporte.

Custo. É o fator determinante para a adoção de um sistema próprio ou terceirizado de transporte de bens.

Decisões de facilidades

A decisão de compra de um cliente muitas vezes depende das facilidades que lhe são oferecidas para adquirir um bem. O tempo de demora para uma entrega pode inibir a compra. Facilidades ou conveniências são a chave para suprir o mercado e satisfazer os clientes.

Decisões de estoques

Muitas vendas podem ser perdidas se não há produtos disponíveis. Por isso a decisão de nível de estoques a ser mantido é crucial em mercados competitivos. Os imobilizados em estoques invendáveis podem tornar uma empresa inadimplente, mas a falta de produtos pode significar a perda de vendas. Quando um consumidor pede a sua marca de cerveja favorita e ela não está disponível no ponto-de-venda, ele não vai em busca de um outro local, aceita outra marca...

Logística e o ambiente

O suporte de logística, que compreende a armazenagem e o transporte de bens, deve estar em consonância com o ambiente. Ou seja, as leis ambientais precisam ser respeitadas. Armazéns para estocagem de produtos perecíveis, por exemplo, devem estar localizados e mantidos sob a óptica da legislação ambiental.

O transporte de carga deve respeitar também o controle de emissão de gases dos escapamentos de caminhões, bem como o respeito a normas de transporte de cargas perigosas. Caminhões com cargas perigosas, por exemplo, não podem atravessar áreas urbanas.

Decisões do setor de serviços ao cliente

O tipo de estabelecimento varejista depende do tipo de serviço que ele deve prestar. Senão vejamos:

Tipos de serviços ao cliente

Há três tipos de serviços ao cliente: auto-serviço, serviço auto-selecionado e serviço personalizado.

Auto-serviço – o conceito de auto-serviço é o conceito do supermercado; o cliente escolhe o produto na gôndola, coloca-o no carrinho, passa pelo caixa, paga, coloca em sacolinhas do supermercado, coloca novamente no carrinho, e coloca as compras no seu carrão. Durante todo esse tempo, ele trabalhou para o supermercado...

Auto-seleção – o consumidor escolhe o livro na livraria ou a roupa numa loja ponta de estoque, leva a mercadoria até o caixa e paga. Algum tipo de contato com balconistas do varejista ocorre no momento do pagamento ou eventualmente para pedir informação acerca da disposição de produtos na loja.

Serviço personalizado – aconselhamento e orientação por meio de especialistas são o que oferecem as lojas com serviço personalizado. Alta-costura, alta moda, lojas como joalherias e bancos com serviços personalizados são alguns exemplos desse tipo de serviço, que exige um longo e especializado treinamento dos vendedores “consultores”.

Sumário

Estilo de vida e valores sociais

As pessoas compram carros, casas, roupas, alimentos e jóias, entre outros bens, em função de seus estilos de vida e valores sociais. Numa sociedade de consumo, as pessoas são identificadas pelo seu poder de consumir. O símbolo social não é mais representado por um título de nobreza, mas pelo valor dos bens que uma pessoa pode exibir.

E o varejo é o elo entre o ter e o ser. Para Erich Fromm, é mais importante ser do que ter, mas para as pessoas que só valorizam os aspectos materiais, ter é mais estimulante.

Estudar o comportamento do consumidor em cada *meeting point*, segundo a professora Egéria di Nallo, da Universidade de Bolonha, autora do livro *Meeting Points*, é compreender um pouco da mente de cada pessoa. Segundo ela, *uma mesma pessoa* comporta-se de forma distinta em diferentes pontos de encontro, ou seja, numa loja de rua o consumidor pechincha a redução de preços sem se acanhar; esse mesmo cidadão numa loja de *shopping center* pode agir de forma mais inibida. Enfim, em cada ponto de consumo o mesmo consumidor pode agir de maneira distinta.

Em resumo

O varejo é o muro das lamentações dos desempregados ou dos sem poder de compra, é o altar dos compradores compulsivos e é, entre outras coisas, o lugar comum de todos nós míseros mortais. Sem a loja, não existe nem a patricinha nem a madame.

O varejo para ser competente precisa saber inovar e criar cenários atraentes e deslumbrantes, ou aconchegantes. Precisa, assim, saber usar sua sensualidade para seduzir e continuar seduzindo.

Questões para revisão

1. De que maneira um canal de distribuição pode agregar valor?
2. Descreva os principais pontos que tornam uma loja atraente.
3. Qual é o papel do *merchandising* num estabelecimento varejista?
4. De que maneira a logística dá suporte ao marketing virtual?
5. Quais são os critérios para a localização varejista?

Questões para discussão

1. Discuta a importância do atacadista no canal de distribuição.
2. A seu ver, qual é o futuro do supermercado?
3. Qual será o futuro do *shopping center*?
4. Discuta a importância do setor de serviços ao cliente em uma cadeia varejista.
5. Qual é o papel do marketing direto *versus* propaganda para um *shopping center*?

Bibliografia

Livros

- DAFT, Richard L. *Management*. The Dryden Press, 4. ed. Forth Worth, 1997.
- KOTABE, Masaaki; CZINKOTA, Michael R.; MERCER, David. *Marketing Management*. Massachusetts: Blackwell Business. Cambridge, 1997
- KURTZ, David; BOONE, Lousie E. *Contemporary Marketing*. The Dryden Press. 8. ed. Forth Worth, 1995.
- PARENTE, Juracy. *Varejo no Brasil*. São Paulo: Atlas, 2000.
- ROSENBLOOM, Bert. *Marketing Channels*. The Dryden Press. 6. ed. Forth Worth, 1999.

Artigos

- The walls fall down. *Supermarket Business*, Nova York, 15 de novembro de 1999, v. 54, issue 11, p. 84.
- Harvard Business Review*. Novembro de 2001. Welcome to the New World of Merchandising. Scott C. Friend e Patrícia H. Walker, p. 133-141.
- Gazeta Mercantil* – Grande São Paulo, 21 de janeiro de 2002, p. 4, “Casa das Calcinhas muda layout de lojas da rede”.

CANTINHO EMPRESARIAL

CASE

Casa das Calcinhas**Mudança no layout das lojas**

A Casa das Calcinhas, rede especializada no comércio de lingerie que conta com 51 lojas espalhadas pela capital e interior de São Paulo, adotou em 2002 uma nova estratégia para melhorar o relacionamento com seus consumidores e incrementar os seus negócios.

A empresa iniciou uma reformulação do *layout* de todas as lojas que mantém em funcionamento e que representam mais de 90% do total de unidades.

A idéia é oferecer um ambiente mais agradável aos clientes. Para isso, a rede começa a adotar um novo padrão, que inclui mudança de letreiros e de mobiliário, de maneira a permitir que a clientela circule com mais facilidade pela loja.

Para as modificações, a empresa investirá R\$690 mil, uma média de R\$15 mil por loja, ou cerca de 10% do valor de cada unidade.

O processo de reestruturação teve início em 2001. As três lojas inauguradas na ocasião – duas em São Paulo e uma no Guarujá (litoral paulista) – já entraram em funcionamento com o novo desenho. Apenas as cinco lojas que operam sob franquia não integrarão o processo; nesse caso, a alteração deve ocorrer a longo prazo. Lojas em *shopping center* e lojas no interior do Estado de São Paulo.

Ao abrir uma loja no *shopping center* de Campinas, a idéia foi atender as cidades que ficam num raio não superior a 200 quilômetros de distância da capital. A meta é ampliar até o final de 2002 em 10% a rede atual, procurando cobrir melhor o Estado de São Paulo. A estratégia é ajudar a empresa a apresentar um melhor desempenho nos negócios. A Casa das Calcinhas está presente em cidades como São José dos Campos, Mogi das Cruzes, Limeira, Indaiatuba e Piracicaba.

O faturamento em 2001 foi equivalente a R\$15 milhões.

Questões:

1. Considerando o potencial de mercado do Estado de São Paulo, que cidades do interior a empresa deveria abrir lojas?
2. Qual é a média anual de faturamento por loja?
3. Qual deveria ser a estratégia de produtos para ampliar vendas?
4. Que tipo de esforço de marketing seria recomendável?
5. Qual deveria ser a estratégia de comunicação da rede? Proponha um plano de comunicação.

Fonte:

Gazeta Mercantil – Grande São Paulo, 21 de janeiro de 2002, p. 4, “Casa das Calcinhas muda layout de lojas da rede”.

CANTINHO EMPRESARIAL

CASE

Giraffas – rede de fast-food**“Giraffas vai concorrer com Habib’s”****Quem é a Giraffas**

“A empresa Giraffas, maior rede de *fast-food* do Centro-oeste, começa a ‘esticar o pescoço’ para os Estados de São Paulo e Rio de Janeiro. A marca ainda é praticamente desconhecida no país, e seu nome pode soar estranho para os consumidores acostumados com McDonald’s, Bob’s e Habib’s. Mas é bom os fãs de refeições rápidas se acostumarem. A cadeia brasileira pretende dar passadas vigorosas, mas nada discretas, em seu plano de expansão. A intenção é ampliar de 24 para 100 o número de lojas nesses Estados nos próximos dois anos.”

É em Brasília, sede da empresa, que estão concentradas 58 das 83 unidades. No Plano Piloto não há quem não conheça o logotipo formado por duas girafas. Elas estão em toda a parte. A primeira loja, no entanto, foi inaugurada há quase duas décadas, e havia a entrega durante toda a madrugada de sanduíches nos carros, o que conquistou o público jovem.

Hoje, a Giraffas está presente em sete Estados e o número de lojas lhe garante a posição de quinta maior rede do país.

A partir de 2001 o crescimento tornou-se acelerado, superior a duas novas unidades por mês. O resultado é observado no faturamento, estimado em R\$40 milhões em 2001, contra R\$33 milhões em 2000. “O segredo do sucesso é a estrutura enxuta, a padronização e o preço baixo.”

A entrada no ramo de franquias deu-se em 1991, quando explodiu o *franchising* no Brasil. A abertura do mercado após o Plano Real e a chegada de cadeias internacionais pegaram a rede desprevenida e a empresa passou por momentos difíceis, chegando a entrar em concordata. A partir daí, profissionalizaram a gestão e reforçaram o apoio aos franqueados e a logística de fornecimento. Foi o início da montagem de um grande quebra-cabeças que viria a definir a Giraffas atual.

O cardápio

Os pratos são econômicos – uma carne, acompanhada de arroz, feijão, farofa e milho – custa R\$3,90. Assim, a Giraffas não pretende concorrer com McDonald’s e Bob’s, mas sim com o Habib’s (que oferece refeições) e os restaurantes por quilo. Pratos mais elaborados são um pouco mais caros. A produção na cozinha chega a 480 mil grelhados por mês, mas a rede também oferece sanduíches, crepes e pizzas.

A ampliação da rede

A primeira loja Giraffas em São Paulo foi inaugurada em 1994 na cidade de Bauru, mas só em 2001 resolveu centrar foco no Sudeste. E a estratégia é atuar no eixo Rio de Janeiro-São Paulo.

No início de 2000 a rede teve de fechar três unidades remanescentes da primeira tentativa de expansão no Nordeste, exatamente pelas dificuldades de distribuição.

Eram duas lojas em Fortaleza (Ceará) e uma em João Pessoa (Paraíba).

A estratégia de expansão será reforçada por forte campanha de marketing. O passo mais ousado nessa área foi dado com o fechamento de um contrato de exclusividade para uso promocional de imagens do filme “Xuxa e os Duendes”. “É a primeira vez que a Xuxa fecha um contrato desse tipo com uma rede de *fast-food*.”

A campanha promocional

A principal estratégia da Giraffas é a promoção Kid + (refrigerante de 300 ml, batata frita pequena e cheeseburger), direcionada ao público infantil. Ao adquirir o produto por R\$4,80, as crianças ganham copos plásticos com fotos de atores como Xuxa, Gugu, Wanessa Camargo, Angélica e Luciano Huck. A expectativa é vender 400 mil unidades em três meses, tempo de duração da campanha.

A verba da campanha

Em 2002, a verba de marketing girava em torno de R\$ 100 mil mensais, valor que deve aumentar com a abertura de novas franquias, já que 3% do faturamento é usado para esse fim. O investimento médio por loja é de R\$150 mil sem contar o ponto. O faturamento médio é estimado em R\$720 mil, com retorno em 24 meses. A rede procura novos franqueados em São Paulo, Rio de Janeiro, Goiás e Minas Gerais, e em cidades com mais de 300 mil habitantes.

Questões

1. A estratégia de combater a cadeia Habib’s, e ao mesmo tempo os restaurantes por quilo, está adequada para a região Sudeste?
2. A estratégia promocional centrada no público infantil está adequada?
3. O uso da imagem de artistas de sucesso alavanca vendas?
4. Em que regiões a empresa deveria concentrar o seu foco?
5. Que outras recomendações você faria?

Fonte:

Gazeta Mercantil – Caderno Empresas & Carreiras, 12 e 13 de janeiro de 2002.

CANTINHO EMPRESARIAL

CASE

Novos lances na disputa pelas cargas aéreas

A disputa pelo transporte de cargas aéreas começa a ferver no Brasil. A Varig Log, a Vaspex e a TAM Express têm agora a companhia da concorrente internacional UPS, que recebeu autorização para utilizar sua própria frota de aviões no Brasil.

A flexibilidade de operação é tudo o que as empresas de entregas aéreas precisam para ganhar mercado no Brasil. Isso porque o segmento de carga expressa – documentos e volumes de pequeno valor que precisam ser entregues no menor prazo possível – é o que mais cresceu no país nos últimos anos. Cerca de 60% do volume de tudo o que foi transportado no Brasil por via aérea, em 2000, foram em carga expressa, segundo informações das próprias empresas. Cinco anos atrás, essa participação não passava de 30%.

As projeções de faturamento da Varig Log, empresa da Varig, para os próximos anos, indicam uma agressiva expansão, que envolve, como na Vaspex e na TAM Express, a abertura de novas franquias e representações.

A Varig Log

As receitas totais, que chegaram a US\$493 milhões em 2000, atingiram a marca aproximada de US\$608 milhões em 2001. Os resultados, no entanto, ainda estão longe de serem os melhores. No acumulado dos nove primeiros meses de 2001 o prejuízo chegou a R\$76 milhões. A empresa alega que ainda estava em fase de consolidação. A empresa opera com uma frota de 10 aviões cargueiros e estima fechar 2002 com cerca de 500 lojas para a captação de carga e encomendas.

A Vaspex

Na Vasp, o setor de carga vem ganhando cada vez mais importância. A estimativa era de um crescimento de 20% no faturamento em 2002 com a abertura de novas lojas e com um cadastro de mais de duas mil empresas e empresários candidatos interessados em se tornarem franqueados Vaspex no país. A meta da companhia é atingir 350 pontos-de-venda em todo o Brasil até o final de 2002. A prioridade deve ser dada para o estabelecimento de bases operacionais nas regiões Norte, Centro-oeste e Nordeste, ampliando a interiorização do sistema e permitindo mais capilaridade nas entregas.

A tática para conquistar mercado tem sido baixar os custos das franquias para atrair mais interessados e abrir lojas onde ainda não está presente. Nessas cidades, a taxa de franquia foi abolida. O custo médio de investimento inicial também caiu. Uma franquia antes não era aberta com menos de R\$80 mil, hoje não ultrapassa os R\$25 mil. Resultado: a Vasp inaugurou diversas novas franquias em cidades como Palmas (Tocantins), Boa Vista (Roraima), Valença (Bahia), Divinópolis (Minas Gerais) e Jundiá (São Paulo). Com isso, a empresa chegou a cidades que não pensava conseguir chegar.

A TAM Express

A liderança no transporte aéreo de passageiros no mercado nacional conquistado em 2001, superando a então líder Varig, colocou a TAM com os olhos voltados para um outro desafio: o segmento carga. Com o crescimento da frota, sobretudo com a incorporação de aviões de última geração Airbus – 319; 320 e 330, com espaços maiores para carga, a empresa passou a dar mais atenção à disputa desse segmento. Dessa forma, algumas rotas mereceram a colocação de aviões maiores para disputar novos volumes de carga. É o caso, por exemplo, de Natal (Rio Grande do Norte), onde a disputa pelo transporte de carga de peixes para os restaurantes japoneses de Miami (EUA) fez a companhia colocar vôos com o seu *wide-body* – A-330 para enfrentar os MD-11 da Varig Log.

A empresa não divulga números, mas está firme na disputa com campanhas de marketing mais agressivas, introduzindo “O jeito TAM de voar” também para cargas e encomendas.

A UPS

A empresa de transporte de carga aérea norte-americana UPS, com faturamento anual de US\$29,8 bilhões, ganhou em 2002 autorização de pouso no Brasil. Na prática, isso significa que a empresa não precisará mais terceirizar o transporte de carga no país, podendo fazê-lo com sua própria frota, hoje composta por 238 aviões. A empresa começou a utilizar os aeroportos de Viracopos, em Campinas (São Paulo) e o de Manaus (Amazons). Ganhando flexibilidade e agilidade, a empresa pode, assim, atender melhor os seus clientes no Brasil. A UPS é hoje uma das maiores empresas de entregas de encomendas do mundo. Atende cerca de 200 países e opera um volume médio de 13,6 milhões de pacotes e documentos por dia. A empresa abriu também um terminal de cargas em Miami, nos Estados Unidos, com investimentos de US\$30 milhões. Esse terminal vai atender as Américas Central, do Norte e do Sul, incluindo o Brasil.

Questões

1. Com a luta se acirrando no mercado de cargas, qual deveria ser a estratégia da TAM Express para crescer nesse mercado já firmado pela Varig Log e Vaspex?
2. A ameaça da UPS pode abalar ainda mais o equilíbrio financeiro das empresas brasileiras de transporte aéreo ou é um desafio saudável?
3. Que estratégia de marketing a Varig Log deveria adotar para superar a concorrência?
4. Que estratégia a Vaspex deveria adotar adicionalmente?
5. A UPS será líder no mercado brasileiro? Que estratégia ela deve adotar?

Fonte:

“Novos lances na disputa pelas cargas aéreas” – *Gazeta Mercantil*.
Caderno Empresas & Carreiras, 10 de janeiro de 2002, p. C-1.



CAPÍTULO

17

Estratégias competitivas: planejamento e valor

“QUASE NÃO EXISTE CONSENSO ACERCA DO QUE É UMA ESTRATÉGIA CORPORATIVA; MUITO MENOS COMO UMA ORGANIZAÇÃO DEVERIA FORMULÁ-LA.”

MICHAEL PORTER

As estratégias são formuladas com objetivos específicos, como aumentar vendas, obter maior participação em um determinado mercado, melhorar a lucratividade de produtos e de serviços, sempre como forma de enfrentar a concorrência e otimizar os resultados dos recursos investidos.

Introdução

Dentre as 50 empresas de maior crescimento na América Latina, cerca de 29 delas, em 2000, dedicavam-se à exportação, porém, a grande maioria dedicava-se ao respectivo mercado interno como prioridade.

Outro dado importante: o desenvolvimento econômico do país-sede de operações da empresa reflete-se no desempenho financeiro. Dessa maneira, em 2000, o México com uma boa performance econômica acabou privilegiando as empresas astecas, de alimentos até telecomunicação, colocando no pedestal 29 entre as 50 maiores. Dentre os setores de maior brilho destacavam-se: varejo com 11 empresas, e alimentos e bebidas com sete. E na corrente da preocupação com saúde, o salmão colocou uma empresa chilena, a Mainstream Salmones, como a número 1 do *ranking* latino-americano. Portanto, as organizações tendem a refletir em seu desempenho a dinâmica estratégica que o mercado de seu setor exige. Como decorrência do impacto de globalização dos

mercados, as empresas precisam demonstrar competência cada vez maior, tanto em mercados internacionais quanto em nacionais.

A vantagem competitiva como ferramenta estratégica

Para Michael Porter, o grande precursor da vantagem competitiva, as empresas que objetivam obter sucesso em seus negócios devem observar que: “A essência da formulação estratégica é copiar com competência a concorrência.” Após cuidadosas análises, ele chegou a um modelo prático de competição, baseado em princípios econômicos. Porter descreve seu famoso modelo de cinco forças competitivas, no texto denominado *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors* (Estratégia Competitiva: Técnicas para analisar o setor industrial e competidores), publicado em 1980.

A **primeira força competitiva** é a característica da rivalidade entre os concorrentes no mesmo setor industrial. Ou seja, a principal característica do setor pode ser: tecnologia, baixo ou elevado grau de endividamento das empresas do setor, custos baixos etc.

A **segunda força** é a ameaça de novos entrantes. Se não há barreira substancial à entrada no seu negócio, as empresas do setor deverão fazer melhor do que simplesmente confiarem em obstáculos que se constituam em resistência à entrada de novos concorrentes. A linha de fortificação para proteção da fronteira da França com a Alemanha, que era considerada pelos franceses como intransponível (a famosa linha “Maginot”), foi transposta, em poucas horas, pela tropa alemã de Hitler na Segunda Guerra Mundial.

A **terceira força** é a ameaça de produtos ou serviços substitutivos. Se os clientes têm diversas opções de escolha, a lucratividade do setor diminui em face da guerra de preços. Por exemplo, no Brasil a população de baixa renda, que não pode beber refrigerantes de marcas famosas, aceita tomar refrigerantes substitutivos, mais baratos, as chamadas tubaínas e outros refrigerantes de combate.

As duas últimas forças são o poder de barganha de fornecedores e o poder de barganha dos compradores. Se os fornecedores têm habilidade para forçar a alta de preços, isso diminui a força competitiva da empresa. Da mesma maneira, se os compradores podem forçar os preços para baixo, exigir serviços extras ou controle de estoques, a lucratividade pode dificultar ou impossibilitar a sustentação de vantagem competitiva.

Porter sustenta a idéia de que uma empresa pode ou deve escolher competir, influenciando em cada uma das cinco forças.

Para manter vantagens competitivas é preciso desenvolver um caminho distinto para obter diferenciais que possibilitem enfrentar a concorrência.

Quando a empresa opta pelo caminho de preços baixos, essa barreira é fraca para inibir a resposta da concorrência. A diferenciação de produtos ou serviços é uma alternativa para obter vantagens competitivas. Essa estratégia pode inibir a ação da concorrência até que, por meio de novas e diferenciadas tecnologias, a concorrência consiga entrar no mercado antes dominado pela empresa. Uma empresa para ser competitiva não deve apostar em uma única vantagem, pois pode se tornar rapidamente vulnerável.

É preciso criar e manter vantagens competitivas duráveis.

Até mesmo países como Índia, Nova Zelândia, Canadá e Portugal têm buscado assistência de Michael Porter para obter vantagens competitivas.

Os críticos das teorias de Porter têm argumentado que não é possível para uma empresa desenvolver e manter uma vantagem competitiva. Mas, na verdade, as cinco forças de Porter continuam fortes.

Estratégias competitivas

O sucesso no mundo dos negócios depende de diversos fatores, sobretudo quando uma empresa procura conquistar o mercado externo. A busca da inovação, por exemplo, requer um terreno fértil para poder crescer. Ou seja, como na agricultura é preciso adubar a terra, semear para depois colher, não sem antes irrigar e combater as pragas. No mercado existe algo semelhante. A inovação estratégica só obterá bons frutos se for acompanhada de serviços excelentes, qualidade comprovada, customização e estratégias de *benchmarking*.

A empresa de sucesso é aquela que consegue ótimo nível de inovação com qualidade excelente para não perder a lealdade do cliente.

A excelência em serviços

A busca da excelência em serviços deve ser permanente. As técnicas de pesquisa de mercado devem ajudar a encontrar novos e inovadores serviços sob a óptica do mais exigente cliente. Momentos da verdade devem ser conduzidos para identificar falhas no atendimento e possíveis causas de insatisfação de clientes. Os clientes devem sentir que o serviço vale mais do que custa...

Foco competitivo: mais valor por dinheiro

Qualidade assegurada

O conceito de qualidade deve ser sempre renovado para padrões de alta qualidade em serviços. Com base em qualidade superior, é possível incrementar a produtividade da empresa e a aceitação dos clientes.

Foco competitivo: controle de qualidade para incrementar a produtividade

Customização

A consistência da qualidade de serviços é um caminho para ajudar a reduzir a percepção de risco do comprador da empresa. Mas, da mesma maneira que desejam consistência, os clientes também desejam a customização de suas necessidades. Um dos grandes desafios da empresa é equilibrar e flexibilizar as diversas tensões que aparecem entre as expectativas dos clientes e o serviço de atendimento. Ou seja, as empresas precisam estar atentas nas percepções dos seus clientes em relação aos seus serviços para incrementar a relação de benefício esperado.

Foco competitivo: incrementar a relação serviço/benefício esperado

Benchmarking

O serviço de uma empresa opera no contexto de muitos outros concorrentes que oferecem serviços também em conformidade com as expectativas dos clientes. Uma estratégia é o *benchmarking* dos serviços de acordo com as melhores práticas internacionais. *Benchmarking* envolve identificar as práticas de alta performance de outras empresas que podem ser adaptadas e adotadas na empresa.

Foco competitivo: competir na relação como o melhor da categoria

A busca da inovação

Uma vez que o controle do processo de entrega do serviço tenha qualidade assegurada e a empresa esteja apta a satisfazer a expectativa do cliente, sabendo ainda o que a concorrência está fazendo *benchmarking*, nesse caso a empresa poderá considerar-se inovadora.

Serviços inovadores direcionam o foco na solução de problemas dos clientes enquanto mantêm a base da lealdade dos clientes. Se a empresa introduz constantes inovações nos serviços, os clientes poderão sentir a satisfação de suas expectativas.

O foco da inovação é uma competente mudança nas regras e tornam os concorrentes irrelevantes. Inovações bem-sucedidas incrementam a satisfação dos clientes, criando forte lealdade que se transforma em incremento de compras, vendas cruzadas de serviços e de produtos e recomendações a outros clientes.

Planejamento estratégico

O planejamento estratégico é importante ferramenta para direcionar recursos e obter resultados em conformidade com os objetivos estratégicos.

“Voltado para o mercado, como um processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação viável entre os objetivos, experiências e recursos da organização e suas oportunidades em um mercado continuamente mutante. O propósito do planejamento estratégico é moldar e remodelar os negócios e produtos da empresa com objetivo de crescimento e lucro.” (KOTLER, 1994)

Dentre os passos do planejamento estratégico, destacam-se os seguintes:

- Conceber a missão da empresa.
- Determinar os objetivos da empresa.
- Desenvolver estratégias de acordo com observações a respeito de:
 - Ambiente externo (oportunidades e ameaças)
 - Ambiente interno (forças e deficiências)
 - Implementar as ações estratégicas
- Controlar os resultados e monitorar os novos desenvolvimentos do ambiente para adequar o planejamento.

A missão de uma corporação pode ser entendida como uma maneira de direcionar recursos estratégicos orientados pela filosofia empresarial.

MISSÃO

“A MISSÃO É O PROPÓSITO ESPECÍFICO DA ORGANIZAÇÃO.”

(CHURCHILL, 2000)

A missão pode ser entendida como uma filosofia empresarial:

- Qual é o nosso negócio?
- Quem é o nosso consumidor?
- Qual será o nosso negócio daqui a 5 ou 10 anos?
- Qual deve ser nosso negócio?

Por exemplo: A missão do McDonald's é “fornecer alimentos e serviços rápidos a grandes grupos de consumidores”.

OBJETIVOS

“...Os objetivos descrevem os resultados pretendidos com a realização da missão, como o nível de lucro desejado para a empresa, posição no mercado, reputação, responsabilidade social ou nível de qualidade.” (CHURCHILL, 2000)

ESTRATÉGIAS

“As estratégias organizacionais envolvem planos centrados em alcançar objetivos.” (CHURCHILL, 2000)

Análise das possibilidades, tais como potencialidades, oportunidades.

Análise das ameaças: avaliação sistemática dos pontos fortes e fracos internos de uma empresa, suas fragilidades e ameaças externas para selecionar as estratégias adequadas.

As estratégias devem ser formuladas objetivando o crescimento por unidade estratégica de negócios, levando em conta a atratividade do negócio.

A implementação dos modelos de estratégia dependem do estilo gerencial de cada organização, bem como da habilidade das pessoas e de que maneira os valores podem ser compartilhados entre as diversas áreas da empresa.

O controle do planejamento estratégico

O ambiente externo está sujeito a inúmeras mutações, por isso é importante que a empresa disponha de instrumentos de aferição e controle. As estratégias uma vez implementadas devem ser reavaliadas periodicamente, assim como os objetivos.

Planejamento Estratégico

O que é estratégia? É a arte de planejar ações que inibam a ação da concorrência na defesa ou conquista de posições no mercado.

O que constitui uma estratégia de marketing vitoriosa? Sobretudo ações que fortaleçam as vantagens competitivas.

Palavras-chave do planejamento: tecnologia, globalização, posicionamento, desregulamentação, e privatização e digitalização.

Kotler, Philip, *Marketing para o Século 21*. 5. Ed. São Paulo: Editora Futura. 305p.

Porter, Michael E. *On Competition*. Boston: Harvard Business Review Book. 485p.

As fórmulas de estratégias de marketing vitoriosas

Não existe receita para adoção de uma estratégia de marketing vitoriosa. No entanto, alguns caminhos podem ser buscados, por exemplo:

- Vencer pela qualidade.
Quando num mesmo mercado os produtos ou serviços são semelhantes, ganha aquele produto ou serviço de melhor qualidade.
- Vencer pelo preço baixo.

São inúmeros os exemplos de empresas que se especializaram em preços baixos para conquistar o mercado e vencer a concorrência. Os supermercados Carrefour têm uma estratégia de preço baixo para vencer o Pão de Açúcar, que apostam em vencer pela qualidade.

- Vencer pela customização.

O cliente customizado é aquele que dá preferência à marca. Raramente aceita comprar produtos ou serviços de outra marca. Quando essa parceria é estabelecida, a empresa pode considerar-se uma vitoriosa.

- Vencer pela inovação.

Embora o índice de fracassos de novos produtos gire em torno de 80%, ou seja, em cada dez novos produtos oito tenderão a fracassar, ainda assim a estratégia da inovação é útil para vencer a concorrência e inibir a entrada de novos concorrentes no mercado.

- Vencer entrando em mercados de alto crescimento.

Biociologia, telecomunicações e robótica são apenas alguns exemplos de setores de mercado com elevado crescimento atualmente. Nesses segmentos, no entanto, as empresas de médio porte normalmente não obtêm sucesso porque os investimentos requeridos são elevados.

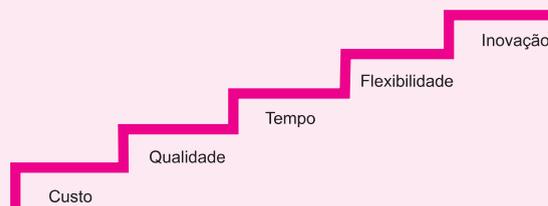
- Vencer superando as expectativas do cliente.

Quando a expectativa do cliente é superada, ele passa a esperar cada vez mais. A namorada ao receber flores sente-se admirada, ao receber um anel sente-se comprometida, e o próximo passo é o “pedido de casamento”.

A análise da excelência empresarial permite a empresa se posicionar quanto ao custo, a qualidade, ao tempo em que ela pretende atingir os objetivos de excelência, à flexibilidade que ela dispõe para se postar perante a concorrência e quanto de inovação ela consegue desenvolver.

Excelência empresarial

Posicionar é mais do que imitar



A eficiência operacional visa avaliar o quanto de sucesso a estratégia está permitindo a empresa obter. Vale lembrar que as empresas japonesas conseguiram eficiência operacional na década de 1980, o que permitiu galgarem posição de destaque em eletrônicos, carros, relógio e inúmeros itens.

Eficiência operacional • estratégia

Sucesso de empresas japonesas na década de 1980 → eficiência operacional.

Falha em sobreviver na “hipercompetição” de um mercado global e menos regulamentado → falta de estratégia.

Sucesso de empresas como a IKEA, atendendo as necessidades de seus clientes → estratégia.

A eficiência operacional do planejamento estratégico é condição necessária, mas nem sempre suficiente. É preciso utilizar diversas ferramentas do planejamento para inibir falhas. O *benchmarking*, a fonte de recursos externos (*outsourcing*), a reengenharia, o programa de qualidade total de marketing (TQM), a competição por tempo, ou seja, a ação da concorrência ao longo do tempo e a reengenharia organizacional são alguns dos recursos que uma empresa deve dispor para corrigir rumos e manter a competitividade estratégica do negócio.



As estratégias de posicionamento

As estratégias devem ser bem articuladas com os recursos disponíveis e os objetivos a serem alcançados. A estratégia envolve empregar atividades diferentes para entregar como resultado um conjunto único de valores.

Estratégia de posicionamento

Envolve diferentes atividades para entregar um conjunto único de valores

Posicionamento baseado na variedade: supõe a escolha de um produto ou serviço em que a empresa irá se posicionar. “Seja o melhor no que sabe fazer melhor.”

Posicionamento baseado na necessidade: olhando para a necessidade do cliente, esse posicionamento assemelha-se a realizar uma segmentação do mercado.

Supermercado Barateiro - para quem quer comprar barato...

Posicionamento baseado no acesso:

O acesso pode ser geográfico ou de acordo com a facilidade do cliente. Exemplo:

CineMark - rede de salas de cinemas localizada em *shopping centers*.

Um tipo de estratégia para cada tipo de desafio de mercado

A cada momento a empresa tem um desafio de mercado distinto. Quando a empresa é líder, ela busca manter essa liderança. As empresas desafiadas são aquelas que estão buscando conquistar um lugar ao sol e por isso precisam realizar esforços crescentes. Já as empresas seguidoras são aquelas sem grande vocação para inovação.

E as empresas que adotam a estratégia de nicho de mercado são aquelas que procuram concentrar seus esforços em poucos mercados, sobretudo nos quais a concorrência não exista, ou seja, de pouca expressão.

Vejamos alguns exemplos.

Estratégias para empresas líderes

As empresas para manterem a liderança em seus mercados devem permanentemente avaliar o tipo de estratégia a ser adotado.

Por exemplo, uma empresa líder poderá:

1. *Expandir o mercado*

A expansão de mercado poderá ser obtida por meio de novos usuários do produto ou serviço, ou ainda de maior uso ou de novos usos. Portanto, é preciso buscar a expansão do uso.

2. *Defender a sua participação de mercado*

Para inibir a ação da concorrência direta ou indireta, a empresa líder deverá realizar a defesa da sua posição de liderança, procurando manter a qualidade e inovando em serviços. Para realizar uma defesa de flanco não deverá permitir a livre atuação da concorrência em um mercado regional aparentemente menor. A melhor forma de defesa é o ataque, ou seja, percebendo que pode ser atacada pela concorrência, a empresa se antecipa, com uma contra-ofensiva oferecendo preços mais vantajosos, maiores descontos ou mesmo inovando em serviços. Para inibir ações predadoras da concorrência, a empresa líder deverá executar um plano de defesa móvel, isto é, defendendo-se em diversos lugares ao mesmo tempo, ou um plano de contração – diminuindo a atuação – em lugares menos lucrativos.

Estratégia para líder

Expandir o mercado

- Novos usuários
- Novos usos
- Maior uso

Defesa de participação

- Defesa de posição
- Defesa de um flanco
- Contra-ofensiva
- Móvel, contração

Estratégia para empresas desafiantes

Uma empresa que pretenda desafiar a líder de mercado precisa ser ousada. Mas necessita definir com clareza seus objetivos estratégicos e eleger apenas um concorrente para enfrentar. O concorrente eleito não precisa ser o líder de mercado, mas aquele que mais a incomoda no mercado.

Isso posto, resta definir o tipo de estratégia a ser adotado. A estratégia pode ser frontal, ou seja, de ataque aos pontos fortes do inimigo. Pode ser pelos flancos, atingindo os pontos fracos como, por exemplo, a distribuição e entrega do concorrente, ou ainda em alguma região onde ele não atende o mercado adequadamente. O ataque em círculo significa atacar o concorrente em vários locais ao mesmo tempo. O ataque *by pass* é ignorar o concorrente e agir como se ele não existisse.

O ataque de guerrilha visa desmoralizar o inimigo em vários pontos e fugir.

A estratégia das empresas seguidoras

As empresas que adotam a estratégia de seguidoras são aquelas sem grande vocação para a inovação. Uma empresa seguidora, ou seja, que acompanha as demais empresas do mercado, pode adotar uma das seguintes estratégias:

Estratégias dos seguidores

- Clone
- Contraponto
- Imitação
- Adaptação

- **Estratégia clone.** Clonar um produto de sucesso da concorrência. Existem no mercado diversos exemplos de produtos clonados. O Vermoute Martini tem uma marca clonada denominada Contini. Vermoute Cinzano e outra Cortezano. Com características semelhantes de sabor e rótulo, as marcas não são apenas plagiadas, são muitas vezes “clonadas”.
- **Estratégia de contraponto.** É dizer de forma distinta o que o líder ou principal produto do mercado oferece. Al Ries, famoso autor norte-americano, costuma citar como exemplo de contraponto a estratégia da 7 UP (*sevenup*) nos Estados Unidos: “7 UP o sabor sem cola”, numa alusão ao sabor limão que, ao contrário da Pepsi-Cola ou Coca-Cola, não possui o sabor cola.
- **Estratégia de imitação.** “Quem não sabe inovar deve ao menos saber copiar”. Muitos produtos no mercado não passam de cópias de produtos de sucesso. Como dizia o físico Lavoisier: “No mundo nada se cria, tudo se transforma.” Chacrinha, famoso apresentador de televisão, tinha esta frase lapidar: “No mundo nada se cria, tudo se copia”. Para que inventar se já existe um produto bom e de aceitação no mercado? Quem chegou primeiro no mercado: “O ovo ou a galinha?”. No marketing é importante ser “galinha” para “botar” muitos ovos...
- **Estratégia de adaptação.** Um produto pode ser novo em um mercado, mas não necessariamente novo em todos os mercados; por essa razão inúmeros produtos são adaptados de um mercado para um outro. Um produto já existente na Europa há muitos anos pode se constituir em uma novidade na América Latina.

Estratégias de nicho de mercado

A estratégia de nicho é entendida como aquela que se apóia em novas oportunidades de mercado. Por exemplo, uma estratégia de nicho pode se referir a:

Foco no produto diferenciado. A empresa descobre uma forma de diferenciar um produto ou serviço que colocado no mercado permite a rápida expansão de vendas, propiciando ganho de participação de mercado.

Foco na liderança de custo. Quando a empresa consegue produzir ao menor custo do mercado um produto ou serviço, ela pode se posicionar em um “nicho de mercado”. É o chamado nicho do custo baixo. Esse nicho pode ser explorado de maneira vantajosa, inibindo a ação da concorrência.

Foco na tecnologia. A tecnologia é uma das armas mais poderosas na guerra de mercado. Serve para projetar uma marca no mercado, distinguindo-a das demais. Mas o custo da inovação tecnológica é alto; por essa razão só empresas de elevado poder econômico conseguem realizar investimentos que inibam a ação da concorrência. Empresas de pequeno e médio porte, via de regra, não conseguem entrar no seletor “clube da tecnologia”.

Estratégias defensivas

Em um ambiente globalizante é preciso:

- Erguer barreiras à entrada de novos concorrentes
- Reposicionar a empresa para fazer frente à concorrência emergente
- Cortar custos, oferecer vantagens e fidelizar clientes.

Modelos de vantagens competitivas

Há diversas maneiras de se construir vantagens competitivas.

A empresa pode se destacar da concorrência adotando, entre outras, as seguintes vantagens:

- **Estratégia de crescimento horizontal.** Visa cobrir ampla gama do mercado geográfico. Com esse tipo de ação ela dificulta a atuação de concorrentes locais, sobretudo os de menor porte.
- **Estratégia de inter-relações de negócios.** Outro tipo de vantagem competitiva é possível de ser construída, por meio de uma *inter-relação, entre os vários tipos de negócios* em que uma organização opera.

Por exemplo, um fabricante de bebidas obterá vantagens competitivas se o seu grupo empresarial for dono também de uma distribuidora de bebidas, ou de outros insumos básicos para a produção da bebida. No entanto, vale observar que as vantagens competitivas são mutáveis, ou seja, o que é vantagem hoje, poderá não ser amanhã. Por essa razão é importante que a empresa esteja atenta às mudanças no jogo de vantagens no mercado.

- **Estratégia de diversificação.** Uma das forças mais poderosas para fugir de crises setoriais de mercado é inibir a ação predadora da concorrência em um dado setor de atividades. Ou seja, quando a empresa atua diversificadamente em mais de um mercado, ela consegue escapar de dificuldades ocasionais de um dado mercado, equilibrando seus negócios em outro mercado. Por exemplo, quando uma companhia aérea atua tanto no transporte de passageiros quanto no de cargas, ela pode, por exemplo, compensar uma perda eventual de passageiros aumentando o volume de carga transportada por vôo. Esse tipo de diversificação é de pequena monta. Mas uma empresa aérea como a Gol, que estava no negócio de ônibus, quando diversificou para transporte aéreo, associou serviços rodoviários e aéreos a serem oferecidos eventualmente a um mesmo passageiro. Ou seja, um passageiro viaja de ônibus de uma cidade até outra servida por linha regular de avião e utiliza um transporte integrado ônibus-avião.
- **Estratégia de aquisição.** Quando a empresa não consegue atuar em um segmento de mercado importante para a complementação do seu negócio, uma maneira de ganhar espaço rapidamente é adquirir a empresa desse segmento. A estratégia de aquisição é um meio rápido de conquistar espaço no mercado, mas que obviamente exige disponibilidade de caixa ou acesso a financiamentos. Quando um banco adquire outro, ele ganha espaço em segmentos de mercado que ele não atuava, e com isso consegue aumentar rapidamente o seu fluxo de caixa.
- **Estratégia de produtos complementares.** Há produtos que, por utilizarem sinergias de produção ou de distribuição, podem significar melhor utilização de recursos: financeiros, humanos, produtivos e de processos. Por exemplo, uma torrefadora de café pode produzir uma linha de achocolatados, *capuccino*, e até mesmo biscoito e chocolate. Essa complementação de linha de produtos permite que o mesmo vendedor ofereça aos mesmos clientes uma linha mais ampla do que exclusivamente café. O vendedor amplia seu ganho, e a empresa obtém maior poder de barganha com seus clientes.

Tipos de estratégia

Dependendo da sua posição no mercado uma organização poderá adotar um tipo de estratégia distinto. A estratégia pode ser ofensiva ou defensiva. Quando a empresa é líder, ela tende a se defender do ataque da concorrência. Porém, quando ela não é líder, só lhe resta um caminho: o ataque ao principal concorrente. A empresa imatura tende a permanecer inativa aguardando que algum concorrente mais ousado tome a iniciativa.

Dentre os tipos de estratégias ofensivas destacam-se:

- Ataque à empresa líder de mercado no país visado. Escolher o alvo certo é o segredo da guerra de mercado. Quando uma empresa pretende entrar em um novo país, ela precisa eleger o seu alvo. Esse alvo pode ser a empresa líder ou eventualmente a vice-líder. O importante é adotar uma política de vendas e de marketing para ganhar mercado, também estabelecer a meta “de quem a empresa pretende tirar mercado”.
- Identificar a vulnerabilidade do líder e adotar ação ofensiva. Por exemplo, se o líder adota preços altos, uma forma de combater o líder é oferecer produtos de qualidade por preços mais baixos.
- Identificar oportunidades em novos mercados. Sempre há um mercado esquecido no “mapa de vendas” de qualquer companhia. Ir em busca desse mercado pode ser uma boa estratégia ofensiva. Derrotar o líder em um ou outro segmento quebra a postura de arrogância do líder e estimula a equipe a novas empreitadas.

Estratégias defensivas

Como os mercados tendem a se tornar cada dia mais globalizados, é importante para as empresas resguardar suas posições com “unhas e dentes”. Ou seja, se preciso for, use “unhas e dentes” para não perder mercado.

Estratégias defensivas

Em um ambiente globalizante é preciso:

- Erguer barreiras à entrada de novos concorrentes
- Reposicionar a empresa para fazer frente à concorrência emergente
- Cortar custos, oferecer vantagens e fidelizar clientes.

Dentre os tipos de estratégias defensivas, destacam-se:

- Erguer barreiras a entrada de novos concorrentes. As barreiras podem ser de diversos tipos. Desde alianças com os canais de distribuição para a inibir a entrada de um novo produto no mercado até preços nivelados com os custos. Mas, sem dúvida, a melhor barreira para inibir a concorrência é a imagem da marca do produto no mercado. Mas não é só. A mente humana é pródiga em criar saídas inusitadas.
- Reposicionar a empresa para fazer frente à concorrência emergente. Para inibir a concorrência muitas vezes a empresa precisa adotar reposicionamento da imagem da marca ou mesmo reformular produtos.
- Cortar custos e oferecer vantagens para fidelizar clientes. Para impedir a atuação da concorrência é interessante oferecer um leque de vantagens para manter os clientes leais e se possível fiéis, ou seja, exclusivos.

Sumário

A busca de vantagens competitivas no mundo dos negócios é uma luta sem tréguas para empresas líderes e desafiadoras. As ameaças permanentes exigem das empresas uma definição clara do seu foco competitivo, seja na busca da inovação, da qualidade, do preço baixo, da customização ou de superação de expectativas dos clientes. A excelência empresarial deve ser buscada obstinadamente. E o posicionamento do produto é uma forma de resguardar o produto para a entrada de novos concorrentes no mercado. As estratégias variam em conformidade com a situação da empresa em seu mercado: líder, desafiante, seguidora. Mas qualquer que seja a situação da empresa no mercado é preciso estar atento ao surgimento de oportunidades denominadas nicho. Conquistando posição de destaque em novos mercados e nos mercados já consolidados, a empresa pode aspirar à sobrevivência e ao crescimento.

Questões para revisão

1. O que vem a ser uma vantagem competitiva?
2. Quais são as forças que uma empresa pode utilizar para se diferenciar no mercado?
3. Defina o que vem a ser inovação.
4. Quais são as opções estratégicas de uma empresa líder de mercado?
5. Quais são as principais estratégias para uma empresa desafiante?

Questões para discussão

1. Discuta o conceito de excelência em serviços.
2. Discuta a importância da estratégia de produtos complementares.
3. Discuta as vantagens e desvantagens de estratégias defensivas *versus* estratégias ofensivas para uma empresa seguidora.
4. Discuta diferenciação em custos *versus* diferenciação pela inovação.
5. Discuta qualidade e preço baixo.

Bibliografia

Artigos

- Competitive Strategies set the stage for successful innovation. *International Trade Forum*; Genebra 2000; Dorothy Riddle. p. 22-23.
- Competitive strategy, environmental scanning and performance: A context specific analysis of their relationship. *International Journal of Commerce & Management*. Indiana, 2001. Kamalesh Kumar; Ram Subramanian; Karen Strandholm, p. 1-33.
- Michael Porter: A man with a competitive advantage. *The Journal of Business Strategy*. Boston, setembro/outubro de 1999. Pamela Goett, p. 40-41.
- Small Business participation in the global economy. Peter G.Graham. *European Journal of Marketing*, v. 33, n. ½ 1999, p. 88102.
- Southwest Airlines: How internal marketing pilots success. *Marketing Management*. Chicago, setembro/outubro de 2001. Andrew J. Czaplewski; Jeffery M Ferguson; John F. Milliman, p. 14-17.
- The evolution of competitive advantage: Has virtual marketing replaced time based competition? *Competitiveness Review*. Indiana, 2000. Julie T. Johnson; James W. Busbin, p. 153-159.
- Gazeta Mercantil*: "Airlines superou Boeing em encomendas", 10/01/2002, p. C-4.
- Caderno Empresas e carreiras: "Boeing traça estratégia para o Brasil", 19 e 20 de janeiro de 2002, p. C-4.

Livros

- BARABBA, Vicent. *Meeting of the Minds*. Boston: Harvard Business School Press, 1995.
- KOTLER, Philip. *Os desafios do marketing*. São Paulo: Futura, 2001.
- NAISBITT, John; ABURDENE, Patricia. *Re-inventing the Corporation*. Warner Books, 1985.
- PORTER, Michael. *Competitive Advantage*. Nova York: The Free Press, 1985:

CANTINHO EMPRESARIAL

CASE

Boeing traça estratégia para o Brasil**Um céu de turbulência**

As maiores fabricantes de aviões do mundo preparam-se para mais um período de declínio nas encomendas após os atentados terroristas de 2001. A Boeing e a Airbus prevêem que pode demorar até os anos de 2003 ou 2004 para que o mercado possa reagir e as encomendas voltem a aumentar. O número de encomendas caiu. A Airbus superou a Boeing, mas essa ainda é a maior fabricante mundial de aviões, porque continua entregando mais aeronaves do que sua concorrente. Em 2001, a Boeing entregou 527 jatos, enquanto a Airbus fez 320 entregas.

A ameaça da Airbus

A empresa Airbus, do consórcio europeu, conquistou mais contratos de novas aeronaves do que a rival norte-americana Boeing Co. durante 2001. O grande trunfo da fabricante europeia nessa disputa foi o novo modelo A380, avião desenvolvido para 550 assentos, e que será o maior jato comercial do mundo.

A empresa com sede em Toulouse (França) ganhou 367 novos pedidos em 2001, número 30% abaixo do registrado no ano anterior. Já a Boeing, de Chicago, registrou queda de 45% nas encomendas, que somaram 335 unidades, na esteira dos atentados terroristas de 11 de setembro de 2001, nos Estados Unidos. A Airbus recebeu 85 encomendas firmes de compra do novo avião.

O A380, previsto para entrar em serviço comercial em 2006, quebrará o monopólio da companhia dos Estados Unidos no mercado de grandes aeronaves, dominado pelo Boeing 747, de 420 assentos, por três décadas. A Airbus agora compete com a Boeing em todos os segmentos do mercado de aviões.

“Com a gama de aviões que a Airbus tem agora, não é surpresa que tenha superado a Boeing”, comentou Howard Wheeldon, analista da Prudential Bache, de Londres. “E este é um padrão que não deve apresentar mudanças nos próximos anos”, completa.

O A380 possui um preço de tabela de US\$240 milhões, embora os primeiros clientes tenham recebido descontos da Airbus que, segundo alguns analistas, chegaram a cerca de 25%. Entre os clientes do avião estão Air France, Lufthansa, Singapore Airlines, Virgin Atlantic, Qantas Airways, Emirates Airlines, International Lease. A FedEx Corp. comprometeu-se a comprar dez aviões, mas ainda não assinou um contrato de compra firme.

A Boeing quer ampliar contratos de *leasing*

O mercado de aviões com mais de 100 assentos deve movimentar US\$104 bilhões nos próximos 20 anos na América

Latina, segundo previsão da Boeing. A empresa pretende conquistar 65% desse mercado, que prevê a venda de 2.000 aeronaves no período. No Brasil, a meta é atingir uma participação semelhante no volume previsto de 400 aeronaves, um negócio estimado em US\$30 bilhões. O principal mercado da Boeing na América Latina continua sendo o Brasil. O México aparece em segundo lugar, com previsão de adquirir de 250 a 300 aeronaves nos próximos 20 anos. A participação almejada pela Boeing na região inclui vendas diretas e contratos de *leasing*. Sendo que dos últimos novos aviões da região foram comprados através de *leasing*.

Nos últimos dez anos a Boeing entregou para seus clientes na América Latina 133 aviões, número que garantiu 62% de participação no mercado. Em 2001, a Boeing vendeu 10 aeronaves 737-700 para a companhia Gol, além de dois 737-800 e dois 777 para a Varig.

Já a Airbus reafirma a sua posição de líder com 70% das vendas diretas na América Latina nos últimos dez anos, ou seja, vendeu de 120 a 130 aeronaves. A meta da empresa para os próximos dez anos é garantir pelo menos 50% do mercado, em vendas estimadas de US\$40 bilhões. A estratégia da Airbus para manter a liderança é direcionar o foco aos atuais clientes, que estão bem posicionados comercialmente em suas respectivas áreas de atuação. “São clientes que não representam riscos para a Airbus”. Entre os clientes preciosos da Airbus na América Latina estão a TAM – que fechou 2001 na liderança do mercado nacional, com 30,2% – e a Varig, ficou em segundo lugar com 28,7%. A colombiana Aces, a Lan Chile, no Chile, a Taca (Transportes Aéreos Centro-americano) e a Air Jamaica vieram logo a seguir.

Por seu lado, a Boeing aposta na estratégia bem-sucedida de apostar no potencial de crescimento das novas operadoras que atuam na região com o conceito de custo baixo e tarifa reduzida. Esse é o caso da Gol e Nacional, no Brasil, e das mexicanas Azteca e VuelaMex com frota exclusiva de modelos Boeing.

A Gol, no início de 2002, voava com 10 aeronaves 737-700 para 16 cidades brasileiras e estava iniciando vôos na ponte-aérea Congonhas, em São Paulo, e Santos Dumont, no Rio de Janeiro. Ela planejava adquirir mais 10 aeronaves dos modelos 737-700 e 737-800, além de solicitar vôos para as principais capitais brasileiras e vôos charter para a Argentina.

Para a Boeing, a América Latina representa 5% de seu faturamento, sendo que em 2001 o faturamento do grupo Boeing alcançou US\$51,3 bilhões.

A Boeing já está com sua produção inteiramente vendida para 2002 e com 70% para 2003. A tendência para os próximos anos, no entanto, é uma redução no volume de entregas.

Questões

1. Está correta a estratégia da Boeing de investir em empresas de crescimento rápido como a Gol e de crescimento lento como a Varig?
2. Que outras estratégias a Boeing poderia considerar para enfrentar o desafio da Airbus na América Latina em geral e, no Brasil, com a TAM?
3. Como irá se comportar o mercado de aviões com cerca de 100 lugares, com a entrada da Embraer com um jato com essas características?
4. A TAM, após a morte do comandante Rolim, continuará crescendo?
5. Como fica a Gol com a fusão com a Varig?

Fontes:

Gazeta Mercantil. Caderno Empresas & Carreiras. "Airbus superou a Boeing em encomendas". 10 de janeiro de 2002, p. C-4.

Gazeta Mercantil. Caderno Empresas & Carreiras. "Boeing traça estratégia para o Brasil". 19 e 20 de janeiro de 2002, p. C-4.



CAPÍTULO

18

Estratégias promocionais: propaganda

“A PROPAGANDA É A ALMA DO NEGÓCIO.”

Introdução

O negócio da propaganda amplia-se ante horizontes cada dia mais sem limites. A propaganda muda o foco do seu negócio com o crescimento do marketing virtual. E a principal dificuldade da indústria de propaganda no mundo é oferecer serviços de qualidade uniforme em diversos países. Algumas agências são boas em determinados serviços, e em outros deixam a desejar, e isso causa apreensão de anunciantes globais. Ante os desafios de serviços de qualidade em âmbito global, as agências alteram o perfil e diversificam negócios. Mas o grande desafio para as agências ainda é a publicidade na Web. O crescimento vertiginoso da propaganda na rede mundial obriga empresas a investir em tecnologia e a montar estruturas adequadas para criação de campanhas interativas. Mas o mercado ainda discute como utilizar melhor as ferramentas oferecidas pela nova mídia. A banda larga na Internet, possibilitando melhor uso de imagens e sons, e a televisão digital agitam o mercado publicitário, revolucionando os meios e introduzindo novas e importantes tecnologias. A propaganda passa a dividir espaço com marketing, promoção, Internet e relações públicas no pacote cada vez mais diversificado oferecido a anunciantes.

“A globalização da economia, definitivamente, é a mola mestra da ‘operação guarda-chuva’ da nova era do negócio da propaganda.”

(GAZETA MERCANTIL. Empresas e Carreiras, p. C-8; 10 de julho de 2000)

Para alguns acabou a era das agências de publicidade viverem exclusivamente da criação e veiculação de anúncios. Não dá mais... Além de publicidade, as agências incorporam unidades de marketing direto e de Internet, e associam atuação em segmentos de promoções e de relações públicas.

O novo consumidor mundial

Com a economia globalizada, mais produtos estão disponíveis para um consumidor mundial sedento de inovações, e, assim, a propaganda e outros meios do esforço promocional são chamados para estimular as vendas de excedentes mundiais de produção.

Produtos globais destinados a consumidores com perfis diferentes em distintas partes do planeta exigem uma comunicação global. São consumidores de culturas distintas, mas que consomem os mesmos produtos, em localidades das mais diversas. A Nike é consumida por jovens asiáticos, europeus, latino-americanos, norte-americanos e árabes. A Coca-Cola é hoje um refrigerante de consumo e preferência mundiais. O símbolo do McDonald's está presente em diversos países levando as pessoas a consumirem hambúrguer com o mesmo sabor em distintas culturas gastronômicas. A lâmina de barbear Gillette é usada como um produto regional em vários países.

A importância da propaganda

Atualmente, a propaganda é uma porção de coisas. É uma demonstração de cultura popular: as peças publicitárias emolduram de galerias de arte a museus em todo o mundo, é um símbolo do capitalismo. É ao mesmo tempo um instrumento de opressão ao consumo e de liberação. É arte e teatro, é cinema e televisão, e nos envolve totalmente, onde quer que estejamos e por onde caminhemos. A publicidade nos acompanha, nós míseros e disciplinados consumidores. A publicidade nos embala e nos estimula ao consumo: do café da manhã ao lanche de final da noite. O nosso comportamento é ditado pelos padrões de consumo ditados pela publicidade. Na Internet, nos jornais, nas revistas, nos *outdoors*, no rádio que ouvimos no carro, nos programas da televisão e nos lugares mais íntimos, a publicidade nos acompanha.

O processo: a propaganda nos negócios e na sociedade

“DE MÉDICO E DE LOUCO E ENTENDEDORES DE PROPAGANDA
TODOS NÓS TEMOS UM POUCO.”

A propaganda significa diferentes coisas para diferentes pessoas. É um negócio, é uma arte, uma instituição, e um fenômeno cultural. (Thomas C. O'Guinn; Cris T. Allen e Richard J. Semenik. *Advertising*. Cincinnati, Ohio South Western College Publishing, 1998.)

Propaganda – É uma veiculação paga de uma campanha de um anunciante que visa persuadir as pessoas a comprarem seus produtos e/ou serviços.

Uma comunicação é classificada como propaganda, quando:

1. A comunicação for paga.
2. A comunicação precisa ser entregue a uma audiência via uma mídia de massa.
3. A comunicação precisa ser persuasiva.

É importante observar que a propaganda pode ser uma informação persuasiva não apenas acerca de um produto ou serviço, mas também acerca de uma idéia, uma pessoa ou de uma organização como um todo.

Um político usa a propaganda para vender suas idéias aos seus eleitores; um religioso tenta contagiar os fiéis de sua ideologia; uma organização busca a obtenção de uma imagem favorável para sua marca empresarial.

Uma propaganda é parte de uma campanha publicitária que visa obter a simpatia para idéias, produtos, serviços e pessoas. Um anúncio é uma mensagem específica que uma organização adota para persuadir uma audiência. E uma campanha publicitária é constituída de uma série de anúncios apresentados de forma coordenada e, eventualmente, associada a eventos promocionais que comuniquem um tema ou uma idéia.

1. A propaganda é um processo de comunicação

A comunicação é fundamental para a vida social. Propaganda é comunicação. Para entender a propaganda é preciso entender a comunicação em geral e a comunicação de massa em particular.

2. Estrutura da indústria da propaganda

A indústria da propaganda está tendo sua estrutura alterada em seis importantes mercados:

1. Com a proliferação da televisão a cabo e marketing direto e, com o desenvolvimento da televisão interativa, a mídia tende a tornar-se *fragmentada*.
2. Com a enorme proliferação de anúncios em novas mídias, alcançando de anúncios na televisão a cartazes e *banners* para a Internet, os novos meios se ampliam e se renovam a velocidades crescentes.
3. Novos canais varejistas, incluindo catálogos eletrônicos, *shopping* domésticos e clubes de descontos tendem a uma crescente influência nos negócios da propaganda.
4. A fragmentação do orçamento de marketing tem ocorrido em larga escala, com uma grande proporção desse orçamento indo para permutas e promoções de vendas para o consumidor.
5. O desenvolvimento do sistema de informações está concentrando poder nas mãos de varejistas e distribuidores que passam a exercer maior controle acerca de muitas decisões de marketing.
6. Mais e mais anunciantes estão focando seus esforços em programas de comunicação de marketing integrado. Os anunciantes estão de olho em promoção de vendas, patrocínio de eventos, novas opções de mídia e relações públicas como meio e suporte aos seus esforços de propaganda.

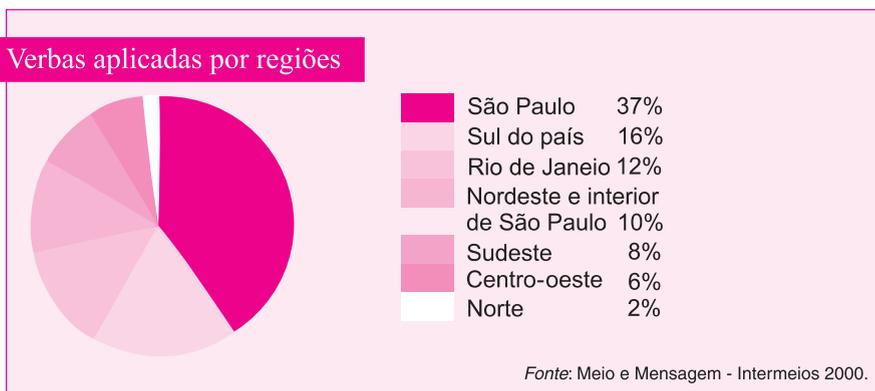
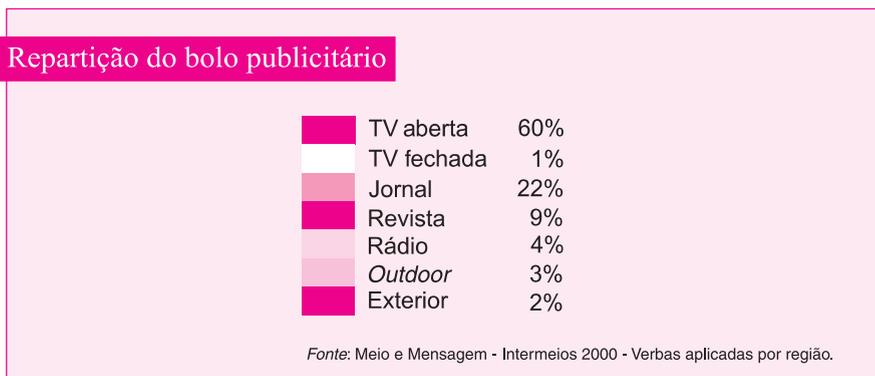
As agências de publicidade, em face dessas tendências irreversíveis, alteraram seu perfil e diversificaram seus negócios. A propaganda passou a dividir espaço com promoção de vendas, Internet, relações públicas e novos meios no pacote de serviços oferecidos aos anunciantes. No início da Internet, as agências não deram atenção porque não interessava ganhar comissão em cima de um *banner* que custava ao redor de três mil reais ao mês. No entanto, a avalanche de novos meios de utilização da Web, como eficiente canal de vendas, transformou esse panorama. Reproduzindo em escala menor o teatro da globalização, as multinacionais da propaganda largaram na frente na corrida pela tecnologia da propaganda na Web. “A publicidade na Internet exige capacidade de articulação internacional, baseada em experiências bem-sucedidas no exterior”, afirma Sérgio Amado, do grupo Ogilvy.

3. Evolução da indústria da propaganda

A indústria da propaganda – acompanhando uma clara tendência global de diversificação, porque os grandes anunciantes querem trabalhar com menos fornecedores e ter uma linguagem só nas campanhas – passou a integrar serviços no *advertising* e de unidades de Internet, além das empresas de promoção, marketing direto, telemarketing e pesquisa de mercado. Segundo Júlio Ribeiro, da agência Talent, “a globalização tornou a comunicação uma coisa muito sofisticada, e as necessidades dos anunciantes tornaram-se muito complexas”.

Repartição do bolo publicitário

A mídia tradicional é concentrada no Brasil em televisão e revistas, vindo a seguir jornais e rádios. Senão vejamos:



4. Os aspectos sociais, éticos e regulatórios da propaganda

Aspectos sociais

A propaganda aciona todo o sistema social de um país, pois desempenha preponderante papel para difundir a importância do uso de determinados produtos ou serviços. Campanhas de âmbito social, como vacinação infantil, ações para o combate e prevenção à Aids, dengue, varíola, sarampo, febre amarela e outras, são exemplos do papel social da propaganda. As pessoas podem ser informadas, por meio da propaganda, acerca de produtos e serviços de sua utilidade e interesse. Sem a propaganda, muitas pessoas não estariam a par de uma enorme gama de bens e serviços que podem ser utilizados para melhorar sua qualidade de vida.

Aspectos éticos

A ética na propaganda é regulamentada pela ação do Conselho Nacional de Auto-regulamentação Publicitária (Conar), uma entidade representada por agências de propaganda, anunciantes

e veículos. O Conar julga ações de ética relativa à exposição inadequada de imagens, plágios publicitários e exerce ainda uma função de autocensura em relação aos anúncios publicitários. A propaganda enganosa é outra preocupação da instituição, a fim de inibir abusos que levem o consumidor a ser seduzido e enganado por ofertas fantasiosas e incorretas.

Aspectos regulatórios

O mercado publicitário brasileiro é um dos mais premiados do mundo.

A auto-regulamentação definida pelas associações de comunicação do país, num mercado definido pelo tripé agência de propaganda-veículo de comunicação-anunciante, prevê os valores de remuneração dos serviços publicitários. As regras de remuneração, no entanto, estão entre as mais altas, senão vejamos:

Comissão das agências	% sobre gasto com veiculação	% sobre gastos de produção	% sobre gastos totais – veiculação, criação e produção
Brasil	20%	15%	–
México	13% a 17,65%	—	–
Argentina	17,65%	15%	–
EUA	–	–	15%

Fonte: Gazeta Mercantil Latino-americana – 11 A 17 de janeiro de 1999, p. 6.

Embora o mercado tende a mudar as regras do jogo publicitário, os 20% sobre a veiculação ainda prevalecem no Brasil, enquanto nos EUA, México e Argentina esses valores são menores, conforme demonstra o quadro anterior.

A estratégia traçada pelo mercado publicitário para regulamentar as relações comerciais no setor visa, de quebra, combater os chamados birôs de mídia – uma espécie de atacadistas de espaço de propaganda muito comuns na Europa e nos Estados Unidos.

Na prática, muitos anunciantes conseguem negociações com descontos nos valores dos percentuais sobre a produção e a veiculação publicitária. Tudo isso, no entanto, depende do poder de barganha do anunciante e da necessidade da agência em obter e manter determinadas contas.

As maiores agências de publicidade do mercado brasileiro

A McCann-Erickson confirmou em 2000 uma liderança de alguns anos como a maior agência no Brasil. Revezando-se a seguir, aparecem: DPZ, AlmapBBDO, J.Walter Thompson, DM9/DDB, Ogilvy Mather, Salles D’Arcy, Lowe Lintas e Lew, Lara.

5. A propaganda como poder de mercado

O posicionamento de um produto na mente do consumidor depende de *insides* produzidos pela propaganda para criar poder de mercado para a marca anunciada.

Quanto vale uma marca?

“A marca sempre foi um componente importante, mas seu peso talvez nunca tenha sido tão valorizado. E medir o valor de uma marca é como medir uma paixão. Quanto mede, não se sabe, mas que vale, vale”, diz Jaime Troiano, especialista em pesquisa de marcas.

De acordo com estudos da empresa de consultoria britânica Interbrands, as marcas mais valiosas do mundo em 2001 eram:

As 5 marcas mais valiosas

Posição	Marca	Valor 2001 (em US\$ bi)	Valor 2000 (em US\$ bi)
1	Coca-Cola	72,5	83,8
2	Microsoft	70,1	56,6
3	IBM	53,1	43,7
4	Intel	39,0	30,0
5	Nokia	38,5	20,6

Fonte: Interbrand 2001.

Quanto valem as marcas Marlboro e Coca-Cola?

Num estudo realizado pela empresa Interbrands, em 1999, a Marlboro encabeçava a lista das marcas mais valorizadas do mundo, com um valor atribuído de US\$39,5 bilhões.

A Coca-Cola, que alterna ao longo dos anos sua posição na lista, ora como a primeira do *ranking* ora como segunda, era valorizada em 1999 em US\$35,5 bilhões.

O planejamento**Propaganda e o comportamento do consumidor**

O papel da propaganda, influenciando o comportamento de compra do consumidor ou ainda criando preferências para determinadas marcas, é assunto para muita discussão. Vejamos de que maneira os fatores de persuasão de compra podem agir sobre um consumidor, levando-o a comprar uma determinada marca.

Fatores de persuasão de compra

Existem diversos fatores que agem sobre o comprador antes e durante o processo de compra. Cabe ao profissional de publicidade identificar esses fatores procurando encontrar uma brecha que conduza a mensagem publicitária diretamente à mente do consumidor. Para realizar esse esforço é importante estabelecer uma relação entre causa e efeito, ou seja, quais fatores efetivamente agem sobre o comprador. Esses fatores, cabe observar, são mutáveis em função do meio ambiente, da ação da concorrência e variam de setor de atividade.

Fatores de persuasão de compra

Fonte: COBRA, Marcos. *O impacto da propaganda*. São Paulo: Atlas, 1990.

A persuasão de compra não é um processo isolado na mente do consumidor. Na hora da decisão de compra vem à memória do comprador diversas experiências anteriores.

Fatores que agem sobre o consumidor

É importante para o profissional de marketing e, sobretudo, para o especialista em propaganda, identificar os fatores que agem sobre o consumidor antes da compra e no momento da compra. Dentre outros fatores, destacamos os seguintes:

1. Identificação de necessidades do consumidor

Por meio de pesquisas é possível não apenas identificar necessidades não satisfeitas, como ainda levantar possíveis desejos das pessoas. Desejos que podem ser explícitos ou ocultos. Ou seja, *desejos explícitos* são aqueles que estão ao nível do consciente das pessoas e por essa razão elas conseguem verbalizar; *desejos ocultos* são aqueles que estão no inconsciente das pessoas e que, portanto, nem mesmo elas sabem que possuem tal desejo. No entanto, por meio de pesquisas motivacionais é possível identificar desejos explícitos e desejos ocultos dos consumidores. Com base nessas informações, é possível adequar-se produtos e serviços, bem como as campanhas publicitárias, para que atinjam o “coração” das pessoas.

2. Identificação de benefícios buscados pelo consumidor

O benefício que um consumidor espera obter de um produto ou serviço é diferente do atributo do produto. O benefício se refere à quantidade de prêmio que um comprador espera obter, ou seja, o que o produto ou serviço pode fazer por ele, e não o que o produto ou serviço faz. Essa noção é distinta, portanto, das características do bem ou do serviço. O benefício deve ser o foco de uma mensagem publicitária. Vale lembrar que na mente do consumidor existe uma relação de valor, portanto, se o benefício que o bem oferece for menor que o sacrifício para obtê-lo, ou ainda, que o custo seja elevado, a tendência do comprador é não realizar a compra.

3. Decodificação do posicionamento do produto na mente do consumidor

Com base em experiências anteriores de compra ou uso de um produto ou serviço, cada consumidor já possui armazenadas as informações que lhe interessam. Portanto, é muito importante construir ao longo do tempo um elenco de experiências bem-sucedidas. O consumidor que é feliz com um produto ou serviço tende, ao longo de sua vida, dar preferência a esse bem. Portanto, o papel da publicidade é criar uma imagem favorável do produto ou serviço na mente do consumidor. E para isso é fundamental que nem a qualidade nem o desempenho do produto ou serviço decepcionem o comprador e o usuário.

4. Lembranças favoráveis

Quando as lembranças são agradáveis, as pessoas tendem a permanecer ligadas ao produto ou serviço. É como um grande amor: “jamais se esquece”. Os anunciantes devem ter uma relação amorosa com seus clientes, procurando construir sempre boas lembranças. Um anúncio bem-sucedido é aquele que as pessoas espontaneamente comentam em rodas sociais.

5. Intenções, preferências e atitudes

O papel da mensagem publicitária é provocar uma intenção de compra e, ao longo do tempo, construir uma preferência para a marca anunciada, até efetivamente levar as pessoas à atitude da compra.

6. Impacto da propaganda: mensagem, frequência e audiência

Para que as pessoas sejam encorajadas a comprar é preciso que a mensagem seja persuasiva e, para tanto, é preciso que ela seja veiculada com frequência e provoque boa audiência.

7 *Credibilidade da fonte emissora e do anunciante*

As pessoas não se sentirão envolvidas com mensagens veiculadas em mídias de pouca expressão e credibilidade. É importante observar que a credibilidade da fonte emissora da mensagem, assim como os anunciantes devem possuir boa credibilidade junto aos consumidores do bem ou serviço anunciado.

8 *Conteúdo da mensagem*

Uma mensagem para ser credível necessita ser compreendida. Quando o conteúdo da mensagem não é claro, as pessoas tendem a rejeitar o produto ou serviço. Portanto, o sucesso da campanha publicitária depende em larga escala de mensagens de conteúdo persuasivo.

9 *Promoção no ponto-de-venda*

Como a decisão final de compra é no ponto-de-venda, é importante que a promoção de vendas esteja em consonância com a mensagem veiculada.

O que faz a propaganda?

É claro que todos sabemos que a propaganda é a *alma do negócio*, que ajuda o anunciante a vender. A propaganda tem como objetivo, ao longo do tempo, criar uma boa vontade para com a marca do anunciante.

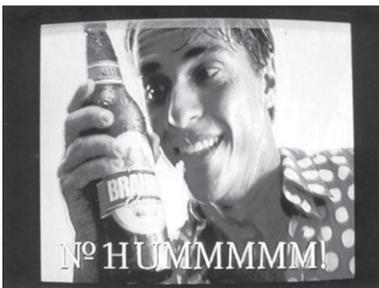
Relação entre gastos e preços

Existe uma relação íntima entre gastos com propaganda, preços e lucro. Ou seja, a empresa quando possui *poder de mercado* consegue vender a preços mais elevados e, com isso, aumentar o seu lucro. Portanto, a propaganda é a forma que as empresas se utilizam para criar ou ampliar necessidades de consumo, visando consolidar a preferência da marca no mercado.

Comportamento de compra

O consumidor é mais racional do que se imagina. Os anúncios de conteúdo factual e informativo são bem recebidos, ao passo que as mensagens que não estão em consonância com os valores do consumidor não são bem-sucedidas. Entenda-se por valor os aspectos éticos, monetários, culturais e sociais.

Compreendendo o papel da propaganda



A propaganda é mais do que um exercício de reflexão acerca de constatações práticas, é a busca das evidências cada dia mais concretas da sua influência e eficácia.

O poder da propaganda

A propaganda é mais poderosa quando acompanha tarefas mais objetivas, e seu conteúdo é mais importante que o volume total gasto com ela.

Ou seja, quando a propaganda fala especificamente de benefícios de um novo produto, ou dos valores de cidadania que o uso do produto proporciona, as possibilidades de sucesso são maiores. “Compre este detergente que é biodegradável e não polui nossos rios...” Associar a responsabilidade social do anunciante pode criar uma boa vontade para a marca anunciada.



Papel da propaganda na diferenciação de produtos

Cria preferência para a marca anunciada. “A propaganda é uma tentativa de influenciar a opinião e a conduta da sociedade de tal modo que as pessoas adotem uma opinião e uma conduta determinada.” (Jean Domenach)

A propaganda e o poder de mercado

Quando a economia cresce setorialmente aumentam também os investimentos publicitários. O incremento da produtividade e do trabalho pode ser conduzido por meio da propaganda.

Necessidades de diferenciação

As necessidades de diferenciação de produtos se ampliam ante o acelerado crescimento industrial e ao impacto da globalização, além do aumento acentuado da competitividade em diversos setores de atividades.

Para estimular vendas é preciso diferenciar os produtos, destacando seus benefícios e seus custos.

A economia e a propaganda

“A propaganda pode ser capaz de amortecer as oscilações da economia para algumas empresas ou mesmo em alguns setores de atividade...”

Quando a economia cresce, há um aumento de demanda que acelera a produção, criando muitos excedentes que precisam ser vendidos, estimulando dessa maneira o investimento publicitário.

Crescimento da economia → Aumento de produção → Investimento publicitário

A economia – Investimento publicitário

Toda vez que a economia cresce, aumentam os investimentos publicitários? Essa dúvida persiste na mente dos anunciantes e até mesmo dos publicitários. Com o intuito de levantar evidências acerca desse assunto, o autor conduziu um estudo em que foram correlacionadas, ao longo de um período, diversas variáveis econômicas e o investimento publicitário em televisão, rádio, jornal e revista. Os resultados obtidos revelaram que as variáveis que melhor explicam o investimento publicitário foram:

A economia-investimento publicitário

Categoria de Dados	TV	Rádio	Jornal/Revista
Econômicos			
Indicadores Industriais da Economia	Formação Bruta de Capital Fixo-Outros	Formação Bruta de Capital Fixo-Outros	PIB Industrial/PIB Exportação
Indicadores de Produção	Produção de Cimento e Aço Lingote	Produção de Cimento e Aço Produção de Cimento e Aço Lingote	Consumo de Energia Elétrica Industrial
Indicadores e Consumo		Índice de Horas Pagas	Índice de Horas Pagas

1. *Televisão.* As variáveis econômicas que melhor explicam o investimento nesse tipo de mídia foram a formação bruta de capital fixo e outros fatores e a produção de cimento, com in-

- dicador de produção. Ou seja, muito provavelmente, quando cresce a economia, com ampliação de formação bruta de capitais, aumenta a produção industrial e a tendência é escoar os excedentes de produção anunciando em televisão. O aumento na produção de cimento é um claro indicador de novas obras, tanto no setor público quanto no setor privado, com lançamento de novos empreendimentos imobiliários e, em ambos os casos, a televisão por ser a mídia de massa preferida por anunciantes públicos e privados.
2. *Rádio*. As mesmas variáveis econômicas que influenciaram os investimentos em televisão provavelmente também influenciam em investimento na mídia rádio, assim como o crescimento das exportações do país. O aumento da produção de aço lingotes é um claro impulsionador da produção industrial, gerando o crescimento de uma série de negócios industriais. O indicador de consumo, índice de horas pagas, estimula a oferta de empregos no comércio, na indústria e em serviços em geral.
 3. *Jornal*. O crescimento do PIB industrial e das exportações aquecem a economia gerando maior fluxo para investimentos na mídia jornal. Quando a economia cresce, a produção industrial também sobe aumentando o consumo de energia elétrica industrial, a produção de cimento e de aço lingote e, com isso, os investimentos em anúncios em jornais se ampliam. Da mesma maneira, o indicador de consumo, denominado índice de horas pagas, explica o aumento na oferta de empregos e maiores espaços nos cadernos de ofertas de emprego.
 4. *Revistas*. O único indicador que pôde ser considerado preditor do investimento publicitário em revistas foi o PIB industrial.

A força da comunicação

A compreensão da influência da propaganda na diferenciação de produtos é ainda uma área de estudos importante. A propaganda vende ou ajuda a criar imagem de marca, gerando um ativo fixo importante denominado *boa vontade*?

A economia globalizada e o consumidor mundial estão mudando a propaganda. Hoje, é possível comprar de tudo sem sair de casa. Pela televisão, pela Internet e por outros meios os anúncios de ofertas transformam-se em vendas.

O que a propaganda vende?

Uma pessoa não compra, por exemplo, um ingresso para assistir a um espetáculo teatral, compra, isto sim, vivenciar emoções... O publicitário não vende produtos, vende posicionamento na mente do consumidor. Uma comunicação deve combinar *atributos emocionais e motivacionais* procurando dar personalidade aos produtos.

Por que as empresas anunciam?

A propaganda pode ter três papéis:

- *A comunicação casual*. Trata-se de notícias veiculadas espontaneamente pela mídia, acerca de novos produtos, novos serviços ou, ainda, outros fatos relevantes de uma determinada empresa.
- *A informação*. Notícias de interesse público ou comunitário são veiculadas para dar conhecimento a fatos relevantes.
- *A comunicação persuasiva*. Trata-se de anúncios pagos, veiculados com o objetivo de persuadir as pessoas a comprarem determinada marca de produto ou serviço.

A propaganda desempenha ainda tarefas mercadológicas de natureza informativa, quer para consumidores finais quer para compradores intermediários, como distribuidores, varejistas e atacadistas.

Os 10 maiores anunciantes

Anunciante	
1 Gessy Lever	6 Fiat
2 Lopes Imóveis	7 Casas Bahia
3 General Motors	8 Embratel
4 Renault	9 Itaú
5 Volkswagen/Seat	10 Coca-Cola

Fonte: Marplan Monitor – 2001.

O poder da comunicação

Para os autores Farris e Reibstein existe uma relação íntima entre gastos com propaganda, preços e lucros. As empresas que mais investem em propaganda tendem a comandar preços mais altos para seus produtos e, também, obterem as melhores margens.

O impacto da propaganda

Em mercados de propaganda intensiva, os consumidores respondem mais prontamente a anúncios que incorporem proposições de vendas tangíveis do que aqueles meramente persuasivos. Ou seja, os anúncios de conteúdo factual e informativo são bem recebidos.

A propaganda é mais poderosa quando acompanha tarefas mais objetivas, como informar sobre lançamento de novos produtos, novos empreendimentos imobiliários e anunciar ofertas, como liquidações, promoções etc.

O impacto da persuasão e do custo

A propaganda é a arte da persuasão, assim como todo o marketing deve objetivar a venda. Como converter o interesse do comprador potencial em intenção de compra e compra real?

Com o impacto da globalização de produtos e de mercados, os gastos com propaganda são crescentes. E, com isso, amplia-se a preocupação em determinar o seu efeito sobre vendas.

1. Segmentação de mercado, posicionamento e diferenciação de produto

A mensagem segmentada

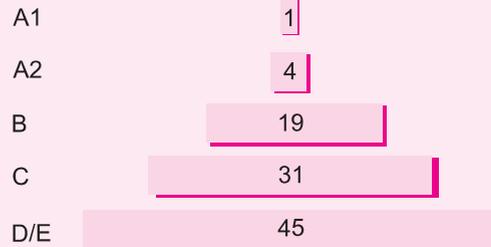
Na vida real, os consumidores estão juntos com outras pessoas desinteressadas do produto ou serviço anunciado; estão espalhadas pelo bairro, pela cidade, com horários e hábitos diferentes. A mensagem segmentada vai direto ao consumidor-alvo.

Uma campanha publicitária pode obter melhores resultados quando ela é anunciada segmentadamente, ou seja, os anúncios são veiculados regionalmente ou adequados a determinados públicos. Nesse caso, eles tendem a obter melhor resultado de vendas. Portanto, é preciso posicionar o produto na mente de cada consumidor, levando-o a querer comprar o produto anunciado.

Como no Brasil prevalece a tradição de predomínio de mídias eletrônicas, os critérios de alternativas de mídias segmentadas muitas vezes morrem antes da hora, segundo o consultor de mídia, Geraldo Leite. A participação da classe socioeconômica A é sempre pequena no total da população brasileira.

2. A propaganda e a diferenciação de produtos

A participação da classe A é sempre muito pequena - em %



A diferenciação de produtos deve apoiar-se com base em campanhas publicitárias que enfatizem os seguintes pontos:

- *Imagem de marca.* Quando uma marca possui uma imagem de qualidade, ou de tecnologia inovadora, a sua diferenciação em relação à concorrência fica fácil de ser destacada em uma campanha publicitária. Porém, quando as diferenciações não são evidentes, a propaganda precisa “gerar um fato novo e de impacto”. A campanha da maionese Helmann’s, por exemplo, diz: “Helmann’s, a verdadeira maionese”, como se as outras marcas não fossem maionese. Esse fato gerou um grande *recall* – lembrança para a marca, e até hoje a Helmann’s aparece com destaque nas pesquisas Top of Mind (lembranças) do jornal *Folha de S. Paulo*.
- *Comunicação casual.* Muitas vezes o sucesso de uma diferenciação de produto pode ocorrer por meio de uma comunicação casual, ou seja, cria-se um fato de interesse e o produto passa a ser destacado, ou diferenciado, sem que isso houvesse sido planejado. Por exemplo: a campanha do biscoito Tostines, enfatizava: “Vende mais porque é fresquinho e é fresquinho porque vende mais”... Essa foi uma diferenciação mais de semântica do que da qualidade do produto, mas o resultado de vendas compensou.
- *Comunicação persuasiva.* Levar o consumidor a querer uma marca é um grande desafio para o profissional de propaganda e, por isso, é importante, por meio de pesquisas, identificar valores emocionais que levem as pessoas a sentirem-se envolvidas com a marca anunciada. A Sadia era líder na produção de embutidos de origem animal, mas não tinha tradição em massas; entretanto, conseguiu associar a sua marca de sucesso às novas linhas e hoje é líder também em alimentos congelados, como *pizzas*, tortas, massas prontas e semiprontas e outros produtos *light*. Uma comunicação persuasiva pode fazer milagres.
- *Gerar poder de mercado.* Um dos maiores objetivos da propaganda é gerar poder de mercado. Uma empresa, quando possui uma marca forte no mercado, consegue impor preços e outras condições. A marca Varig até hoje é considerada e lembrada; com isso durante anos ela conseguiu impor suas condições de tarifas ao mercado. Isso prevaleceu por um longo período até que as concorrentes TAM e Gol, além de suas crises internas, alteraram o fiel da balança.

3. A propaganda deve gerar vantagem competitiva

A propaganda, para gerar vantagem competitiva ao anunciante, deve conter uma mensagem instigante, que mexa com a cabeça do consumidor, levando-o a tomar uma decisão.

Para ser objetiva a propaganda deve conter apenas um ou dois *fatos relevantes para o consumidor*. Deve ser interessante para o consumidor e não para o anunciante ou para a agência ganhar prêmios. A campanha deve gerar uma boa vontade para com a marca anunciada de forma a gerar preferência ao produto. Os benefícios devem ser claros, simples e fáceis de serem entendidos.

4. Pesquisa publicitária

A pesquisa publicitária é um importante instrumento para identificar audiências, gostos e preferências, com o intuito de melhor alocar o esforço de propaganda por segmento de mercado. Entre as pesquisas mais conhecidas destacam-se:

- *Pesquisa de audiência*
Para chegar ao consumidor-alvo não é preciso o programa de maior audiência. Basta ser um bom programa que tenha afinidade com os consumidores a serem atingidos. A pesquisa de audiência calcula quanto custa atingi-los.
- *Pesquisa de circulação para jornais e revistas*
A tabela de preços do espaço publicitário em jornais e revistas depende de números relativos a circulação efetiva: venda de exemplares em bancas de jornais e venda de exemplares por assinatura.
A pesquisa de circulação de jornais e revistas constata o número de exemplares vendidos em bancas de revistas e por assinatura. Esses indicadores servem, portanto, de base para cálculo do valor do anúncio.
- *Pesquisa de outdoor*
Essa pesquisa visa identificar o número de placas de *outdoor* e número de pessoas que trafegam na área em que estão expostas essas placas.

5. O plano de comunicação

O plano de comunicação é uma ação estratégica e tática que emana do plano de marketing, e esse, por sua vez, é decorrente do plano de negócios que é formulado a partir da missão corporativa de uma organização.

O plano de comunicação descreve os componentes básicos de uma estratégia de comunicação, especificando as ações do esforço para conquistar o mercado ou ampliar a imagem de uma marca. Fazem parte de um plano de propaganda os seguintes itens:



Introdução. Consiste de um sumário executivo e uma revisão geral dos objetivos e das principais estratégias de comunicação a serem adotadas.

Análise da situação. Uma rápida descrição dos principais desafios de mercado, tais como, a imagem do produto no mercado, a participação de mercado da marca, principais concorrentes, ações anteriores de propaganda e resultados obtidos, e outros fatos históricos e de análise setorial de relevância para o planejamento.

Objetivos. É importante que haja uma clara definição do que se pretende obter com o esforço publicitário, e, se possível, sob a forma numérica.

Investimentos publicitários. O orçamento de uma campanha publicitária precisa estar detalhado sob a forma de um percentual sobre as vendas, especificando a participação de mercado que se pretende obter, bem como o objetivo em termos de share of voice – lembrança da marca. Os valores orçados nos investimentos publicitários devem estar em consonância com a repercussão que se pretende atingir em termos de lembrança da marca.

Estratégia. A estratégia representa os mecanismos com os quais se pretende atingir os objetivos. A estratégia deve ser suportada por investimentos, criatividade e estrutura organizacional da campanha publicitária.

Execução. O plano deve descrever ainda:

A estratégia dos anúncios – Consiste na formulação de objetivos dos textos das campanhas, os métodos e processos de criação e veiculação.

O plano de mídia – Que especifica exatamente quanto se pretende gastar e em quais veículos se pretende alocar a verba publicitária.

Integração com a comunicação de marketing – Que estabelece os demais recursos de comunicação, como promoção de vendas, merchandising, assessoria de imprensa, relações públicas etc.

Avaliação – Por último, um plano deve prever os componentes da avaliação. Assim, o anunciante determina por quais critérios o trabalho da agência de propaganda vai ser avaliado.

O papel da agência de propaganda no plano. O que se espera da agência dentro do processo de planejamento de propaganda precisa estar bem definido. Isso porque muitos anunciantes não revelam suas expectativas e depois compram resultados por algo que não foi previsto inicialmente. A questão de remuneração do trabalho da agência deve estar previamente acertada, bem como os esforços a serem integrados entre o anunciante e a agência.

Vejam agora algumas das partes essenciais de uma campanha publicitária. Definidos os objetivos da campanha, o anunciante deve elaborar um *briefing*, um resumo de tudo que espera. De posse desse documento, o pessoal da agência começa a elaborar a campanha: tema, mensagem, criação, produção e veiculação. Uma vez aprovada a campanha, a agência inicia o processo de criação.

O briefing e a mensagem

O anunciante precisa passar um *briefing* completo para a agência de propaganda poder criar uma mensagem persuasiva.

Briefing: quem é o público-alvo, quanto se pretende vender, como e quando etc. E qual é a verba disponível.

Como preparar uma mensagem publicitária

É preciso inicialmente definir qual deverá ser o impacto da criatividade no desenvolvimento da mensagem publicitária.

Desenvolvimento da mensagem

Para criar uma propaganda convincente, inicia-se com a descrição das características essenciais da mensagem. Identifica nove tipos de estratégias de mensagem e diversos métodos para executar cada uma delas.

O que é um bom anúncio?

Um bom comercial é aquele que informa de maneira convincente e motivadora aquilo que o anunciante quer vender. Pode ser um *jingle*, um comercial de TV ou um simples VT de ofertas.

Um bom anúncio

Para ser bom, um anúncio é necessário:

1. Foco, precisão, simplicidade

Deve ser redigido sem devaneios intelectuais e despojado de vaidades, aconselha Percival Caro-Priso, diretor de Criação da McCann-Erickson Brasil.

2. Objetivos claros

Os objetivos de uma mensagem são:

Informar. Levar ao leitor, ouvinte ou espectador as principais informações a respeito dos benefícios e principais atributos de um produto ou serviço.

Convencer. O consumidor precisa ser convencido das vantagens do produto ou serviço, sobretudo em relação a ofertas similares.

Motivar. Significa levar o consumidor, que já está convencido, a comprar.

A mensagem deve informar de maneira convincente e motivadora o que o anunciante quer vender. E a promessa de vendas deve ser honrada quando do uso do bem ou serviço.

3. O anúncio deve ter benefícios claros

O anúncio deve conter:

- *Uma proposta única de vendas* – Compre este produto e terá esta vantagem.
- *Benefício claro* – E se possível exclusivo. Que a concorrência não tenha ou possa vir a ter.
- *Reason why* – É preciso dar ao consumidor uma razão de compra, por que comprar. Que tipo de vantagem ele pode esperar da compra.

4. Como escrever um anúncio

“Antes de escrever um anúncio, o redator da agência de propaganda deve perguntar muito, falar muito, escutar muito, pensar muito, e escrever pouco, pensar com a cabeça e sentir com o coração do consumidor.” (Percival Caropreso)

É preciso colher dados do mercado do produto, transformar esses dados em informação e interpretá-la para transformar em conhecimento. Com base no conhecimento, pode-se elaborar uma idéia para uma campanha publicitária. Essa idéia inicial nem sempre é bem-vinda, mas ela precisa ser atrevida. Mas nem todas as boas idéias vão em frente. “Algumas morrem na mesa do diretor de Criação. Outras não ultrapassam as barreiras da burocracia do anunciante.

E uma boa idéia só sobrevive à base de ousadia e de resultados”, lembra Percival.

Diagnóstico da marca

Um diagnóstico da marca é importante para se ter uma idéia de como o consumidor vê a marca em relação à concorrência e identificar quais são os pontos fortes e fracos dessa concorrência. Outras questões são: quem é o consumidor, qual é o seu perfil demográfico, socioeconômico e psicológico?

E a percepção que o consumidor pensa e sente sobre a marca; valores a que ela é associada.

Como preparar um anúncio

1. Defina o objetivo da campanha.
2. Definido o tema da campanha, crie um anúncio instigante, simples e eficiente.
3. Crie uma trilha sonora, caso o anúncio vá para a mídia eletrônica.
4. Dê ênfase ao símbolo do produto: logotipo e sinais.
5. Destaque os benefícios do produto e não os seus atributos.

Argumento

Dê ao consumidor uma vantagem exclusiva, comprovada e convincente; seja simples, curto e grosso.

Resultado esperado

O que se pode esperar de uma campanha publicitária é a lembrança do consumidor como um elemento muito importante da comunicação. Assistindo a uma mensagem, o consumidor deve ser compelido a pensar: *o que ele tem que fazer*:

- Considerar o produto para a sua próxima compra?
- Comprar já, agora? Ligar já?
- Buscar mais informações?
- Formar uma opinião, uma imagem a respeito da marca?
- Experimentar para testar e eventualmente aprovar?

1. Copywriting e o plano de criação

A estratégia de texto (*copywriting*) é a alma de todo o conceito de uma mensagem, seja falada ou escrita, pois expressa os valores e os benefícios que a marca tem para oferecer. A linguagem do texto deve reunir mais do que simples habilidades em descrever o que o produto é ou faz por meio de sentenças bem construídas. É preciso mostrar a alma do produto, combinando a aplicação de conceitos identificados em pesquisa com novas idéias.

Plano de criação. É um guia para ser usado durante o processo de redação do anúncio para ordenar elementos da mensagem. Esses elementos incluem atributos do produto, esquema de criação, mídia e tudo que for útil e necessário para tornar a mensagem atrativa.

Cabeçalho. É uma sentença atrativa, no alto de um anúncio, que comunica o ponto-chave de venda, ou para identificar a marca. Em linguagem jornalística, o cabeçalho serve para vender o jornal. Quanto mais instigante o cabeçalho, mais comunicativa torna-se a mensagem.

Propósito do cabeçalho. Apresentar novidades da marca ou enfatizar os benefícios do produto ou serviço.

2. Direção de arte e produção impressa

A propaganda tangencia a arte quando expressa, por meio de imagens e palavras, a encenação de um produto. O diretor de arte em uma agência é o responsável pela aplicação da grafia do texto, das imagens e, sobretudo, da produção gráfica do anúncio e demais materiais de uma campanha publicitária.

3. Direção e arte da mídia eletrônica

A direção de arte da mídia eletrônica tem a responsabilidade pela produção dos *spots* de rádio, pela criação do filme publicitário e todos os outros recursos de natureza audiovisuais de uma campanha publicitária.

A colocação da mensagem e da estratégia de comunicação

Colocar uma mensagem “no ar”, ou seja, veicular, significa escolher o meio adequado para atingir o público-alvo. Esse trabalho de comunicação é denominado estratégia de mídia.

1. Plano de mídia: objetivos e estratégias

Um plano de mídia contém uma definição dos objetivos da campanha, suas estratégias para atingir o público-alvo e, por fim, um cronograma de veiculação acompanhado da alocação de verbas.

Objetivo da comunicação

O que você espera que aconteça após a veiculação de uma campanha publicitária:

- Ampliar o conhecimento da marca?
- Aumentar as vendas?
- Ampliar a intenção de compra da marca?
- Aumentar a intensidade de procura da marca?
- Diminuir o prazo de procura da marca?

Cobertura eficaz

A cobertura é eficaz quando uma parcela significativa do público assimila a mensagem.

- Qual é a cobertura necessária para atingir o objetivo?

Tática de mídia

É preciso definir a programação da campanha, em termos de qual público se pretende atingir e que quantidade de pessoas devem ser alcançadas.

É importante ainda estabelecer qual será o conjunto de inserções do anúncio distribuído por tipo de mídia ao longo de um período de tempo, fixado em um cronograma de veiculação e desembolso.

Definição da verba publicitária

O pequeno, médio ou grande anunciante sempre se defronta com o dilema: quanto é preciso investir na campanha? O anunciante deve estabelecer uma relação entre seus objetivos e a quantidade de comunicação necessária para atingi-los e verificar quanto custa essa comunicação. A partir daí é preciso definir o valor. Existem alguns métodos de determinação da verba de propaganda, dentre as mais usuais, destacam-se:

- Porcentagem sobre a receita que se pretende obter com a campanha.
- Um valor suportável em função do resultado desejado.
- Uma porcentagem fixa de despesa com a campanha.

Cliente com pequena verba

Quando a verba é pequena, não se pode esbanjar recursos, ao contrário, é preciso concentrar a comunicação em poucos veículos. Assim, deve-se procurar fixar e perseguir o alvo mais importante. Para isso, é preciso segmentar a comunicação de maneira a conseguir eficiência e economia. Exemplo, concentrando inserções em locais e épocas do ano em que terá melhores resultados.

Formatos dos comerciais

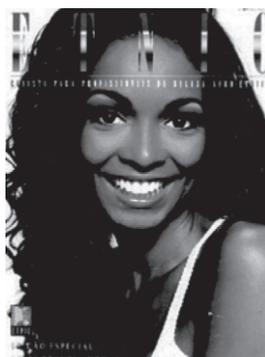
O formato básico para as emissoras de TV no mundo inteiro é de 30' (trinta segundos). Pode ser de 15, 10 e 5 segundos. As emissoras, em geral, não se dispõem a veicular comerciais com duração superior a 90 segundos.

Dentre os formatos mais usuais, destacam-se:

- As vinhetas de 3', 5' ou 7' de chamadas de comerciais, ao longo da programação. Veja as ofertas das Casas Bahia.
- *Merchandising* em telenovela.

2. Avaliação da mídia: impressa e eletrônica

Revista



As revistas se constituem na principal mídia impressa, levando vantagens sobre os jornais e, em alguns casos, até mesmo em relação à televisão, ao rádio e à Internet.

REVISTA

- Mercado sofisticado quanto a títulos e qualidade de impressão.
- É um meio de maior penetração nas classes socioeconômicas mais privilegiadas.
- O número de títulos segmentados vem crescendo nos últimos anos, porém, ainda com baixa circulação.
- O mercado de revistas é altamente sensível ao poder de compra em fase de estabilidade econômica; o incremento da circulação é bastante significativo.

- *Audiência seletiva.* Uma das principais vantagens da revista em relação a outras mídias é a habilidade desse veículo em atrair e manter uma audiência seletiva. A revista especializada, por exemplo, atinge o público-alvo sem erros ou custos desperdiçados. Se o anunciante quer atingir o público preocupado com o corpo, há uma revista adequada, se quer atingir o público masculino, tem a Playboy, entre outras. E assim vai.
- *Audiência interessada.* Talvez mais do que os outros meios, a revista atinge especificamente as pessoas interessadas.
- *Oportunidades criativas.* A revista oferece uma ampla variedade de oportunidades para um anúncio criativo porque possibilita o uso de tamanhos adicionais ao formato da revista, uso de cores, uso de espaço em branco e, como entra em contato com o público leitor em diferentes momentos – em casa, no trabalho, no clube, na praia, no campo –, atinge uma audiência interessada. Muitas vezes as pessoas sem tempo para a leitura levam a revista consigo para outros locais com mais disponibilidade de tempo, e essa flexibilidade de manuseio é ampla.
- *Vida longa.* Ao contrário do jornal que tem vida curta, uma revista tem vida longa, inclusive com pessoas que colecionam os exemplares de uma revista por bastante tempo.
Desvantagens da revista. Com a crescente oferta de títulos semelhantes, as revistas sofrem forte concorrência. Dentre as principais desvantagens, pode-se citar:
- *Limitada cobertura e frequência.* Como a revista não é diária, seus assuntos podem perder o foco de uma semana para outra. E, portanto, a sua cobertura de assuntos torna-se limitada e a frequência de circulação restrita pelo custo de distribuição e pelo interesse dos assuntos abordados.
- *Atropelos.* Os assuntos abordados não possuem a atualidade dos jornais, da televisão, do rádio e da Internet.
- *Tempo de preparo do anúncio.* O fechamento da revista com certa antecedência inibe a veiculação de anúncios de última hora.
- *Custo.* O custo de inserção de um anúncio em revistas é normalmente alto pelos valores de edição em relação ao número de exemplares vendidos em banca ou para assinantes. Ou seja, a tiragem sendo menor, os custos em relação ao número de exemplares vendidos tende a ser mais elevado que outras mídias.

Tipos de revistas. Há inúmeros títulos de revistas: femininas, infantis, adultas, de negócios, de interesse geral, especializadas e até mesmo empresariais.

Os dez maiores anunciantes em revistas eram, pela ordem, em 2001:

1. Volkswagen; 2. General Motors; 3. Nestlé; 4. Renault; 5. Honda; 6. Ford; 7. Gessy Lever;
8. ABN-AMRO Bank (Real); 9. Itaú; 10. Botica Comercial Farmacêutica.

Jornais

A mídia jornal tem perdido parte do seu impacto nas últimas décadas, lembra O'Guinn, em seu livro *Advertising*. Mas ele ainda está presente na classe econômica média e alta brasileira, afirma o consultor de Mídia, Geraldo Leite. E com a qualidade de impressão melhorando a cada dia, o uso da cor já é comum nos principais centros urbanos. O jornal oferece algumas vantagens específicas para o anunciante.

Vantagens do jornal:

- *Seletividade geográfica.* Diariamente as principais cidades brasileiras recebem jornais locais e jornais do Rio de Janeiro (*O Globo* e *Jornal do Brasil*) e São Paulo (*O Estado de S. Paulo* e *Folha de S. Paulo*). Sendo que alguns jornais estão deixando de serem exclusivos de uma cidade para circularem em toda a região, com encartes próprios. Com essa facilidade, os anúncios locais, regionais e nacionais ganham espaço. O que falta ainda é um melhor posicionamento comercial do veículo em outras áreas geográficas.
- *Oportunidade.* O jornal é uma das mídias que oferece melhor oportunidade para veicular com rapidez, porque a produção de um anúncio não exige grandes esforços e tempo.
- *Criatividade.* Diferentemente da mídia eletrônica, o jornal possibilita anúncios de diferentes formatos e cores, facilitando a criatividade.
- *Credibilidade.* O jornal é um veículo de boa credibilidade e, como apresenta assuntos variados, atinge diversos públicos. E a boa imagem do jornal se transfere para o anunciante.
- *Audiência interessada.* O leitor de jornal está interessado em informações e pode ser atingido por anúncios inseridos em páginas específicas. Ou seja, um anúncio que pretende atingir homens de negócios pode ser inserido com vantagens no Caderno de Economia ou no Caderno de Negócios.
- *Custo.* Em termos de produção e espaço o jornal oferece a melhor alternativa de custo. Possibilita o acesso a pequenos anúncios, e o setor de Classificados, por exemplo, abre espaço para assuntos ilimitados e anunciantes de microporte.



Desvantagens do jornal. Embora as vantagens sejam consideráveis, os jornais também têm algumas desvantagens:

- *Segmentação limitada.* A circulação de um jornal é uma de suas principais limitações. Por ser diário, ele não consegue atingir cidades mais distantes ou de acesso complicado. Apesar dos esforços dos veículos em termos de distribuição, esse é sem dúvida um desafio para o jornal.
- *Criação restrita.* O jornal tem reprodução pobre, pois o papel é de baixa qualidade. A expressão “papel jornal” vem desse conceito para baratear custos. Quando o anunciante exige qualidade para as cores de seu anúncio, os principais jornais utilizam papel couché, muito utilizado pelas revistas, para as páginas que abrem e fecham um determinado caderno.
- *Vida curta.* Por ser de circulação diária, as informações contidas no jornal tornam-se ultrapassadas rapidamente. Isso desestimula o investimento publicitário, pois o leitor só manuseia o jornal, invariavelmente, por um dia.

- *Atropelos.* A maioria dos jornais procura trabalhar as manchetes, ditas cabeçalhos, para atrair o leitor, utilizando ainda fotos. Isso muitas vezes pode causar atropelos, “canibalizando” o anúncio, ou mesmo confrontando a mensagem publicitária. Isso ocorre quando um anúncio é veiculado ao lado de uma notícia desconfortável para o anunciante.

Mídia eletrônica

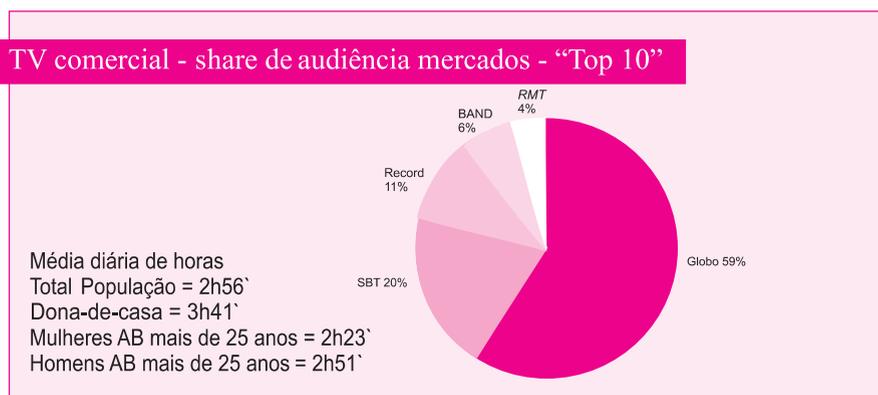
A televisão é sem dúvida a maior mídia entre as eletrônicas, sendo no Brasil a maior de todas elas no geral.

Televisão

Há hoje diversas categorias de televisão comercial: TV aberta – redes de televisão, afiliadas e retransmissoras; TV local; TV a cabo; TV por satélite.

Televisão comercial

A luta para ganhar a audiência e conquistar anunciante é a cada dia uma guerra campal. O mercado televisivo por muitos anos foi exclusivo, e ainda é, da TV Globo, porém, em certos horários, sobretudo aos domingos, a audiência é muito disputada.



Os programas gerados pelas redes de televisão, como Record, SBT, Bandeirantes, RedeTV! e Globo são retransmitidos pelas emissoras afiliadas em diversas regiões do país.

TV local

São emissoras com programação regional própria e que incluem em sua programação eventuais retransmissões de programas das grandes redes de televisão.

Hoje há um grande número de emissoras de televisão que atuam com geração própria de imagem ou retransmissão, atuando apenas localmente. Exemplos: TV Galega, em Blumenau (Santa Catarina) e TV Foz do Iguaçu (Paraná).

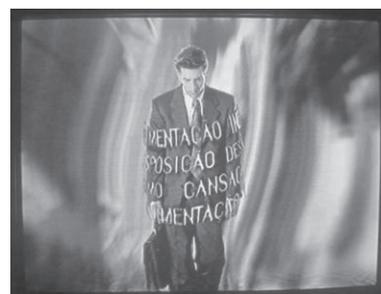
Televisão a cabo ou via satélite

A transmissão de televisão a cabo teve um início modesto nos EUA nos anos 1940; hoje cresceu e é uma grande força da televisão em âmbito global. As emissoras que transmitem suas imagens através de cabos, que cobrem toda uma cidade como se fosse um cabeamento para a transmissão de energia elétrica ou de telefonia fixa, colocam também sua imagem via satélite. Há operadoras desse sistema, sendo a mais antiga a TVA da Editora Abril. Também fazem parte dessa categoria a Net e Sky, uma sociedade da Rede Globo e a DirecTV, além de outras menores como Tecsat.

Vantagens da televisão

Há inúmeras vantagens para que a televisão seja a maior e mais importante mídia no Brasil. Sua programação, quando comparada com a de outros países, é significativamente mais atraente. As novelas brasileiras são assistidas em praticamente todos os países. E a Rede Globo é considerada a quarta maior rede de televisão do mundo.

- *Oportunidade de criatividade.* A associação de imagens e sons e a instantaneidade em que as imagens são transmitidas. Com a qualidade da transmissão digitalizada, a televisão vence a barreira da imagem ganhando impacto para os anúncios. Os efeitos especiais introduzidos na produção de comerciais iguala sua perfeição aos do cinema.
- *Cobertura, frequência e repetição.* A televisão cobre a maioria dos domicílios brasileiros e, por essa razão, tem uma audiência cativa para seus programas. Associa ainda uma frequência e repetição que a torna atraente. Os programas e os comerciais são apresentados com uma frequência diária ou semanal, que repetidos ao longo da programação, possibilita que mais pessoas possam ser atingidas.
- *Custo por contato.* Considerando o custo por mil, em termos do número de pessoas que são atingidas pela televisão, seu custo é relativamente barato.
- *Audiência seletiva.* A grade da programação das emissoras permite a exposição de programas em horários predeterminados, o que estabelece uma segmentação natural de audiência. Os programas do período da tarde são direcionados para o público infantil; o horário nobre da noite para mulheres e homens, com a exibição de novelas e telejornais. E, tarde da noite, filmes e *talk shows* (programas de entrevistas).



Fotos: editora referência

Desvantagens da televisão

- *Mensagem efêmera.* Um problema é que o sinal e o som de um anúncio de televisão vai ao ar por apenas alguns segundos, o que dificulta o seu impacto.
- *Alto custo em termos absolutos.* Enquanto o custo por mil, dos contatos obtidos pela televisão, é o mais barato de todas as mídias, o custo em valores absolutos é também o mais elevado.
- *Seletividade geográfica pobre.* Enquanto a programação pode ser desenvolvida para atrair uma audiência específica, a transmissão do programa pode não atingir o público-alvo, pois a emissora não tem como garantir que um determinado público efetivamente vai assistir ao programa no horário determinado. Ou seja, o espectador pode ser atraído naquele horário específico por outra programação diante ou fora da televisão.
- *Audiência pobre.* O programa pode não ser assistido pelo público que se esperava. Um dos efeitos característicos do 'zapping' eletrônico, ou seja, por meio do controle remoto no momento do comercial, o espectador muda de canal. Nesse caso, o índice de audiência do programa pode ser elevado, mas o número de pessoas que efetivamente assistiu o comercial pode ser significativamente menor.

Medida da audiência de televisão

A audiência de televisão é medida pela identificação do tamanho e composição da audiência de diferentes programas. O anúncio é inserido em um programa cuja audiência é verificada. Um passo importante seria medir a efetiva audiência do comercial. O processo de medição de audiência leva em conta os seguintes passos:

- *Domicílios com televisão.* A contagem do número de domicílios com televisão permite ter idéia do universo de espectadores por área geográfica, levando em conta ainda o número de pessoas por domicílio. Essa verificação é realizada pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) por ocasião dos censos demográficos.
- *Domicílios assistindo televisão.* Trata-se de verificar o número de domicílios que estão assistindo televisão durante um determinado horário.
- *Audiência do programa.* É uma porcentagem de domicílios com televisão que estavam assistindo um determinado programa durante um específico período de tempo.

E é expresso pela fórmula:

Índice de audiência = $\frac{\text{domicílios com TV sintonizados no programa}}{\text{total de domicílios com televisão nesse mercado}}$

Um indicador denominado no jargão televisivo de *rating point* indica que 1% de todos os domicílios com televisão, em uma determinada área, estava sintonizado no programa medido. Se o programa “Fantástico” da TV Globo é sintonizado por 19,5 milhões de domicílios, então o índice do programa pode ser calculado dividindo-se pelo número total de domicílios com televisão.

Supondo que 95,5 milhões de domicílios têm televisão, teríamos:

Exemplo hipotético = $\frac{19.500.000}{95.500.000} = 20 \text{ rating point}$

Outra forma de verificar a audiência de um programa é avaliar o *recall*, índice de lembrança das pessoas que lembram ter assistido um determinado programa.

- *Participação da audiência.* Mede a proporção de domicílios que estava assistindo à televisão durante um determinado horário e estava sintonizada no programa.

Se, por hipótese, 65 milhões de domicílios estavam sintonizados.

Participação do programa = $\frac{\text{domicílios com TV sintonizados no programa}}{\text{total de domicílios usando TV}}$
 = $\frac{19.500.000}{65.000.000} = 30 \text{ participação}$

Índice de audiência – conjunto de pessoas que estão assistindo à TV

GRP – Gross rating points

Ou pontos de audiência bruta, é uma expressão para designar o somatório das audiências das inserções de uma programação de TV. Alcance e frequência

- *Nº de inserções* – Significa o número de vezes que o comercial vai passar na TV.
- *Frequência* – É o número médio de vezes que cada pessoa teve oportunidade de ver o comercial.
- *Audiência* – É o número de pessoas que assiste a cada apresentação ou a também chamada exibição do programa.
- *Alcance* – É o número total de diferentes pessoas atingidas pelo comercial de televisão.

O futuro da televisão: a interatividade e serviços comerciais *on-line*

O futuro da televisão é excitante por duas razões. A primeira, a interatividade emergente que mudará por completo a televisão como um meio publicitário. O outro emerge do sistema de transmissão digital, em que os programas de televisão e rádio serão enviados por satélite diretamente para os domicílios.

A televisão passará a ser utilizada como um canal de compras em que a Internet em banda larga estará possibilitando compras *on-line*. TV e Internet passam a ser uma coisa só.

Rádio

O rádio, mesmo com o passar do tempo, não perde o seu *glamour*. Esse veículo de comunicação acompanha a dona-de-casa nos afazeres do lar, o motorista no trânsito, e as pessoas podem levar o aparelho para qualquer lugar.



Fotos: editora referência.

Categoria de rádio

O rádio oferece ao anunciante diversas opções de cobertura e audiências. O rádio pode atuar em cadeia, em emissoras locais e independentes e, ainda, nos sistemas AM e FM.

Tipos de propaganda em rádio

O anunciante tem três escolhas básicas de propaganda em rádio: *spot* local de propaganda e rádio, propaganda em rede de rádio ou *spot* nacional de propaganda de rádio.

Vantagens do rádio

- *Custo*. O rádio apresenta uma relação de custo por anúncio mais barato que os demais veículos. A cobertura e a audiência da emissora é que fazem a diferença. Ou seja, uma emissora de maior audiência cobra mais, porém em contrapartida atinge um público maior.
- *Cobertura e frequência*. Com transmissões via satélite, as emissoras de rádio podem cobrir todo o território de seu país e com a frequência que desejar.
- *Seletividade da audiência*. A audiência pode ser selecionada por critérios geográficos, demográficos e em bases psicográficas. Ou seja, o rádio permite uma adequada segmentação da audiência que o anunciante pretende atingir.
- *Flexibilidade e instantaneidade*. O rádio é o mais flexível dos veículos, pois permite colocar um anúncio no ar rapidamente. É flexível, porque permite o uso de locução, música e outros efeitos sonoros.
- *Criatividade*. O uso do som não tem limites. Um anúncio pode combinar diversas possibilidades, desde locução com fundo musical até o uso do humor, de apelos jornalísticos etc.

Desvantagens do rádio

- *Atenção pobre da audiência.* Como as pessoas ouvem rádio, notadamente fazendo outras coisas, a atenção é pobre, e, portanto, a eficácia da mensagem publicitária pode ser menor.
- *Criatividade limitada.* Se o rádio permite fazer muito em termos de som, o mesmo não ocorre com imagens.
- *Audiência fragmentada.* Ao longo do dia, a audiência de uma emissora de rádio é muito fragmentada, e isso dificulta uma programação de anúncios que atinja o mesmo público durante todo o período.
- *Procedimento de compra caótico.* Para um anunciante que queira realizar uma compra de rádio em âmbito nacional, terá que se debater entre várias e diferentes tabelas de anúncios.

Medida da audiência do rádio

A medida de audiência de uma emissora de rádio objetiva medir o número de ouvintes a cada quarto de hora, ou seja, o dia é repartido em diversos 15 minutos.

Média de audiência por quarto de hora. A porcentagem da audiência total da rádio que estava ouvindo a emissora durante um específico quarto de hora.

Índice de audiência por quarto de hora. A audiência durante um quarto de hora do dia, expresso como uma porcentagem da população de uma área determinada. Isso permite estimar a popularidade de cada emissora de rádio em uma determinada área.

Audiência cumulativa. É expressa pelo número total de diferentes pessoas que ouviram uma emissora nos últimos cinco minutos, em um período de quarto de hora de uma específica parte do dia: manhã, tarde, noite ou madrugada.

O Ibope também realiza entrevistas para verificar a audiência das emissoras de rádio por área geográfica.

Cinema

O público que frequenta cinema é mais jovem e com maior número pertencente à classe média alta. As salas em sistema Multiplex são uma boa novidade e vêm ampliando a frequência nos cinemas. A produção cinematográfica brasileira avançou e aumentaram as oportunidades de utilização de ações de *merchandising*.

3. Evolução da mídia

A evolução da mídia deve ser analisada sob o prisma da propaganda e de outras mídias.



Os novos meios estão crescendo até mesmo como forma de minimizar o custo da mídia tradicional e inserir novas oportunidades para produtos com restrição de veiculação, como cigarros e bebidas.

O patrocínio de eventos culturais, esportivos e sociais surge como uma oportunidade de associar o nome do anunciante com atividade de interesse comunitário. O apelo de um evento patrocinado pode ser muito forte. Patrocinar um atleta de destaque, um clube esportivo com torcida ampla, um carro de Fórmula 1 ou outras atividades esportivas, pode pegar “carona” nas transmissões da televisão ou obter fotos em jornais e revistas. No entanto, vale lembrar que as transformações tecnológicas estão mudando a história da propaganda. É preciso entender que a nova mídia é um desafio para os profissionais de Marketing, pois exige criatividade e flexibilidade.

A propaganda é a alma do negócio

O sucesso de um negócio está diretamente relacionado ao número de pessoas que o conhece. Por essa razão, segmentar a comunicação é dirigi-la ou restringi-la a um grupo de pessoas potencialmente compradoras.

A mensagem dirigida

A segmentação da comunicação deve utilizar programas dirigidos para o tipo de público que deve ser atingido. Isso permite chegar ao maior número de pessoas interessadas pelo menor custo.

Quanto investir em propaganda?

Às vezes é mais econômico falar com um grupo maior de pessoas, no qual o público-alvo está inserido, do que falar somente aos interessados. A propaganda serve para informar, convencer e motivar a compra.

Controlar a demanda

O anunciante deve levar em conta suas limitações para atender à demanda gerada pela comunicação (estoques, capacidade). A grade de programação deve levar em conta as limitações.

O que é melhor para o anunciante?

Os anunciantes gostam que suas mensagens sejam vistas e comentadas, por isso procuram os programas de maior *visibilidade*. Esses programas têm preços maiores, porque a audiência é maior, mas nem sempre são adequados...

Público-alvo

Toda a comunicação deve ser direcionada para um público que deseja ou necessita do produto ou serviço do anunciante.

- Definir qual é esse público é fundamental.
- A partir daí são escolhidos a mensagem e o veículo.

Relação custo-benefício da propaganda

Para otimizar essa relação o anunciante deve:

- Definir o público-alvo.
- Definir os objetivos da campanha.
- Escolher o programa: a audiência, o preço e a sua adequação.

O que deve constar de uma comunicação

Os elementos que forçosamente devem constar de uma comunicação são:

- Uma melodia que sonorize a mensagem e leve harmonia às idéias.
- Uma padronização de símbolos visuais, como logotipos, formatos e *slogans* da campanha.
- Uma linguagem universal para que o comercial possa ser veiculado em diferentes países.

Eficácia da mensagem

A propaganda deve construir relacionamentos entre o produto e seus potenciais consumidores.

A eficácia de uma mensagem, para atingir o público-alvo, depende de diversas veiculações para alcançar um número de pessoas significativo. Economizando na veiculação, o anunciante pode colocar sua campanha a perder. Isso porque alguns assistirão todas as vezes que o comercial for exibido, a maioria perderá alguns, e uma pequena parcela não assistirá ao comercial.

Maior eficácia

O anunciante precisa ter um produto de qualidade e adequado ao público-alvo.

Um comercial novo deve ser visto pelo menos três vezes em um espaço curto de tempo para ser devidamente assimilado e lembrado.

O produto anunciado deve ter um preço justo e boa distribuição.

Verbas eficazes

Num mundo de economia globalizada a conquista de consumidores é quase uma guerra que exige esforços e competência para enfrentar muitas vezes grandes anunciantes. Dentro do velho chavão de quem não é o maior deve ser o melhor, é válido aplicar a tática de guerrilha: concentrando forças em poucos alvos vitais.

Isso significa otimizar o investimento em inserções em determinadas épocas e certos locais. A palavra de ordem é concentrar a comunicação, procurando:

- Atacar o alvo mais importante – e não todo e qualquer alvo.
- Segmentar a comunicação – por área geográfica.
- Buscar eficácia da mensagem – indo direto ao ponto dos benefícios ao consumidor.
- Buscar economia de gastos – deixando de lado o supérfluo e direcionando a verba para a mídia-chave.

4. Novas mídias: Propaganda na Internet

“Muitos afirmam que a Internet tende a tornar a estratégia obsoleta. Na realidade, o oposto é a verdade. Porque a Internet tende a enfraquecer a lucratividade industrial sem prover uma apropriada vantagem operacional, e isso é mais importante do que tudo para as empresas distinguirem, elas próprias, estratégias diretas. As vencedoras serão aquelas que virem a Internet como um complemento e não uma canibalização do caminho tradicional de competição.” (Michael E. Porter. *Harvard Business Review*. março de 2001, p. 63-78)

A Internet é uma nova e importante tecnologia, e não é surpresa que tenha recebido tanta atenção do meio empresarial – executivos, investidores e observadores de negócios, afirma Porter.

“Precisamos sair dessa retórica da indústria da Internet, *e-business*, estratégia e de uma nova economia baseada na Internet”, complementa o conhecido autor de *Vantagens competitivas*.

Sinais distorcidos de mercado

Para muitos, a Internet, como um novo fenômeno, tem distorcido os sinais de mercado.

A pesquisa de mercado é uma ferramenta para ouvir os consumidores. E a Internet é por si só um poderoso instrumento de pesquisa e oferta de produtos e serviços. Como um novo fenômeno para criar ofertas de produtos e disponibilizar a compra, a Internet recria o conceito de mercado. Surge o mercado virtual em que o produto ou serviço pode ser visualizado sem estar fisicamente presente.

A mídia Internet

As empresas em geral, segundo a revista *Advertising Age*, já possuem *home pages*, mas apenas uma parte delas anuncia na Internet. Com a banda larga na Internet, o computador e a televisão atuando como um único aparelho, o conceito de assistir à televisão e acessar a Internet muda. As imagens em movimento, substituindo os *banners*, provocam um novo momento para a publicidade.



Surfando no mundo da Web

Há dois caminhos essenciais para os anunciantes colocarem mensagens publicitárias na Web. O primeiro é a rota básica, estabelecer um *home page* da corporação. Essas *home pages* claramente identificam a empresa e sua marca no *site*. O estilo dos *sites* varia desde aqueles cujo foco é a apresentação de benefícios de produtos específicos, àqueles baseados em interesses especiais ou tópicos de estilo de vida, que indiretamente destacam um produto. O segundo caminho para os profissionais de marketing anunciarem na Web é por meio de *banners* no entretenimento, ou mesmo nos *sites* das empresas. O consumidor acessa um servidor ou uma página da Web e vê um *banner* da Toyota ou da Honda, por exemplo. O usuário clica e acessa a *home page* de qualquer dessas empresas.



Fotos: editora referência.

A propaganda na Internet

Com a Internet, o conceito de anunciar e vender estão juntos. Surge então o *shopping* virtual.

A vantagem dessa mídia para um anunciante é a oportunidade de atrair novos compradores potenciais do que para um *shopping center* no mundo físico.

Home pages das corporações e e-commerce

Não ter uma *home page* é como não constar de uma lista telefônica no passado. É como se a empresa não existisse ou não pudesse ser localizada. Participar do mundo virtual é agora essencial para qualquer ramo de negócios. E o comércio eletrônico (*e-commerce*) é um importante canal de vendas e de divulgação de produtos e serviços.

Banner ads

Os *banners* são pagos e normalmente são inseridos em páginas que contenham material editorial. O desafio é criar um *banner* que estimule o internauta a acessá-lo. Os principais jornais e revistas abrem espaço para os seus anunciantes colocarem *banners*; ocorre, no entanto, que a disponibilidade de espaço é menor em relação à mídia impressa em papel.

Esse novo nicho de publicidade exige uma nova e versátil criatividade, pois foge da experiência tradicional do homem de criação das agências. Surge uma nova figura de profissional de criação: o especialista em criar e ativar *banners*.

Cupons

O uso de cupons *on-line* é um recurso promocional que estimula as pessoas a acessarem *sites* e conquistarem prêmios. As *home pages* de bancos, seguradoras, jornais, enfim, de um sem número de empresas, utilizam esse recurso, até mesmo para ampliar a interatividade com os internautas e clientes. São prêmios de diversas espécies desde um carro Audi até brindes mais simples como uma camiseta ou um ingresso para um show.

Eventos de marketing

A Web é uma grande passarela para eventos e marketing esportivo. A TV Globo usa a Globo.com para apresentar seus eventos esportivos. E os logotipos dos patrocinadores ganham destaque a cada momento em que a página é acessada.

Eventos como Olimpíada, campeonatos mundiais, nacionais e regionais de futebol, vôlei, basquete, tênis e natação, entre outros, criam oportunidade para veiculação na Web.

Suporte de vendas

A Internet equivale a um veículo publicitário no qual as pessoas podem comprar diretamente. Hoje, pode comprar-se de tudo via Web.

Estabelecendo um *site* na Web

Criar um *site* exige um misto de arte e comunicação. O *site* precisa ser atraente e mágico, sem o que ele não exercerá a sedução necessária sobre os internautas e demais interessados na página da Web.

Registro do *site*

Há todo um procedimento para o registro do *site* que deve ser obedecido.

Promovendo o *site* da Web

Construir um *site* na Web é apenas o primeiro passo, o seguinte é promovê-lo. Se um anunciante deseja que as pessoas acessem o seu *site* é preciso fazer promoção em outros meios. Sem isso, os *sites* podem passar despercebidos.

Medidas de segurança

O sucesso de vendas pela Web depende do uso de aplicativos e demais recursos de segurança que inibam a pirataria. A compra com cartão de crédito, por exemplo, exige cuidados especiais.

Segurança e privacidade

A segurança de compra deve ser estendida também para o sigilo e a privacidade das pessoas. Como o tráfego de pessoas na Web é elevado, é preciso que sejam preservadas a identidade e demais informações.

5. Outdoor

As placas, cartazes, pôsteres e sinais *outdoor* são algumas das peças publicitárias denominadas *outdoor*, que podem ser colocadas em cidades ou estradas; são das antigas formas de publicidade.

Publicidade em trânsito. Existem, além dessas grandes placas como *outdoor*, outras menores, afixadas em ônibus, trem ou metrô.

Publicidade aérea. É comum no verão o uso da publicidade aérea, nas praias, para chamadas de eventos ou mesmo propaganda de produtos. O texto aparece impresso numa grande faixa, puxada por um avião monomotor que voa sobre o mar à altura das praias mais movimentadas.



Fotos: editora referência

Há outros tipos de placas em campos esportivos, e, normalmente, são de dois tipos: as permanentes e as ocasionais. As permanentes fazem parte do alambreado dos estádios de futebol, quadras de tênis ou ginásios esportivos como quadras de vôlei, basquete, futebol de salão e outras modalidades. As ocasionais, como o próprio nome diz, são colocadas em eventos e momentos específicos.

6. Promoção de vendas

A promoção de vendas é definida para estimular a demanda de forma diferente da propaganda:

É formalmente definida como o uso de técnicas de incentivo para criar uma percepção do valor da marca entre consumidores e distribuidores. O objetivo é incrementar vendas a curto prazo, encorajando o consumidor a comprar em quantidades e a continuar a comprar.

A promoção de vendas pode não parecer ter tanto estilo e sofisticação como a propaganda, mas os seus gastos têm crescido no mundo inteiro. Os propósitos da promoção de vendas são, entre outros:

1. Estimular a demanda de curto prazo.
2. Encorajar o consumidor a comprar a marca.
3. Induzir à experimentação.
4. Promover orientação para o preço.
5. Obter imediata e freqüente medida de resultados.

A promoção de vendas é um canal direto com o consumidor, pois estimula a experimentação antes da compra, e, com isso, “ganha” o cliente consumidor. Ela, ainda, estimula a repetição da compra e encoraja também a compra em grandes volumes. Facilita a introdução de um novo produto no mercado e, ao mesmo tempo, é uma ferramenta poderosa para combater concorrentes com estratégias predadoras. Uma companhia aérea, por exemplo, para combater concorrentes com preços de passagens mais baratos, pode oferecer programas de recompensa como prêmios em viagem, e, com isso, tentar inibir o crescimento da concorrência. Dentre as técnicas de promoção de vendas mais usuais, destacam-se:

Cupons. Um cupom ou vale-brinde é muito utilizado para estimular a compra repetida, para colecionar e, assim, ganhar e/ou concorrer a prêmios ou vantagens.

Preço promocional. Uma redução temporária do preço pode ser encarada como uma estratégia promocional para inibir o crescimento da concorrência.

Prêmios e concursos. São formas camufladas de reduzir preços sem alterar o valor do preço do produto. O consumidor faz jus a prêmios que na prática significa um desconto.

Amostras. O uso de amostras grátis é uma forma bastante eficaz para introduzir uma nova marca no mercado.

Fidelização. Os programas de fidelização de clientes são formas bastante utilizadas de incentivos para clientes freqüentes.

7. Merchandising

É definido como toda a ação visando à exposição do produto no ponto-de-venda. É colocar o produto certo, no lugar certo, no tempo certo, na exposição correta, no preço certo, na quantidade certa, e assim por diante.

Muitos confundem o aparecimento de produtos em novelas de televisão como *merchandising*, na verdade é uma corruptela da expressão, pois, em inglês, *merchandising* refere-se ao varejo. Como a televisão está se tornando interativa como um canal de vendas de produtos, a expressão que já se tornou popular está em vias de ser correta do ponto de vista teórico também.



Fotos: editora referência.

8. Marketing direto

É um canal de comunicação direta da empresa industrial, comercial ou de serviços, com os seus principais clientes, distribuidores ou consumidores finais. Essa ponte direta, muitas vezes, é a única forma que a empresa consegue para atingir os consumidores, visando conhecer suas necessidades e desejos, e para informar acerca de novidades e lançamento de novos produtos e serviços. Isso pressupõe toda uma metodologia de relacionamento com o cliente, como listagem de clientes classificados por assunto e ordem de importância, e outros critérios. É preciso não confundir marketing direto com (CRM) Customer Relationship Management, administração das relações com clientes, exposto com detalhes no Capítulo 2 deste livro.

Database – Os databases permitem criar um canal de comunicação direto com o consumidor final. Ao ser cadastrado pela empresa, o cliente tem seus itens de consumo preferencial anotados, o que facilita a oferta apenas de produtos e serviços de valor para cada consumidor.

9. Relações públicas

As empresas precisam ordenar os seus relacionamentos com diversos públicos não clientes, como a comunidade, o governo, a imprensa e outras associações e órgãos de várias naturezas. Cabe ao setor de relações públicas representar a direção da empresa junto a esses diversos públicos.

Objetivos de relações públicas

A função de relações públicas para uma empresa é a de conquistar uma boa vontade da comunidade de negócios, órgãos públicos, imprensa e público em geral. De maneira mais objetiva, os autores definem seis principais objetivos para relações públicas:

- *Promover boa vontade.* Quando a imagem da empresa é favorável, ela se torna menos sujeita a ações contrárias aos seus interesses. Uma participação em atividades do terceiro setor, por exemplo, pode gerar uma simpatia da comunidade.
- *Promover um produto ou serviço.* *Press release* (informações) para a imprensa, divulgando um novo produto ou serviço ou realizando eventos pode criar uma imagem favorável para a marca.
- *Preparar comunicações internas.* A propagação de informações internas corretas evita mal entendidos junto a empregados, colaboradores, clientes e fornecedores. É preferível “a mais dura das verdades à mais doce das mentiras”. Quando o público interno não está a par do que acontece na empresa, ele não pode colaborar com a organização para evitar que boatos ou mal entendidos ganhem força no mercado. Mas não é só isso. É importante também que uma campanha publicitária da empresa seja apresentada ao público interno antes de ser veiculada.
- *Contrapor publicidade negativa.* Quando ocorre um acidente envolvendo de alguma maneira a empresa, é preciso que o setor de relações públicas assuma a liderança do processo para inibir boatos e diz-que-diz. Quando ocorreram os atentados terroristas com os aviões da American Airlines e United, os respectivos setores de relações públicas imediatamente vieram a público lamentar e esclarecer os incidentes. A empresa que se passa por vítima, sem esclarecer o que ocorreu, pode gerar dúvidas e desconfianças.
- *Lobby.* A função de *lobby* junto ao governo e demais órgãos públicos é uma função que ajuda a resolver pendências legislativas e inibir ações governamentais contra a empresa.
- *Dar orientação e aconselhamento.* Relações públicas também tem o papel de orientar e aconselhar empregados e colaboradores acerca de entrevistas com a imprensa, participação em eventos e demais cerimônias públicas.

Ferramentas de relações públicas. Dentre as ferramentas mais utilizadas por esse setor, destacam-se:

Press releases. Enviar para a imprensa informações acerca de novos produtos, descobertas científicas, novas pessoas na empresa, facilidades oferecidas ao mercado, comemorações, inovações e um sem-número de situações, a fim de obter uma correta divulgação.

Newsletter da empresa. Um jornal, revista ou carta da empresa para ser enviada a colaboradores, empregados, clientes e fornecedores servem de veículo para manter as notícias de interesse da comunidade imediata da empresa.

É função ainda do setor de RP da empresa montar e coordenar entrevistas e conferências com a imprensa; patrocinar eventos de interesse e, sobretudo, coordenar e zelar pela propaganda corporativa, para que a imagem da instituição seja preservada e valorizada.

Sumário

A comunicação ganha a cada dia contornos de arte e ciência como forma de levar aos consumidores potenciais e atuais ofertas claras de produtos e serviços, estimulando-os a comprar. E a Internet, como um novo e importante veículo, passa a ser o correio da vida moderna, possibilitando comunicação instantânea e compras de qualquer parte do mundo. As promoções de vendas, por exemplo, incluem técnicas de exposição, experimentação, degustação do produto, *test drives*, visando criar estímulos de compra, além de incluir também cupons de descontos, redução de preços, ofertas especiais e amostras grátis. Enfim, todos os recursos que possam estimular a demanda de produtos e serviços de maneira diferente da propaganda, pois o incentivo oferecido visa aumentar vendas de imediato.

Mas não é só isso. Para obter uma imagem favorável da marca corporativa diante da imprensa e da comunidade, as empresas utilizam ações especializadas por meio de assessoria de imprensa e relações públicas.

Como um esforço coordenado para vencer desafios, as estratégias promocionais competem com as verbas destinadas à propaganda. Sendo que, em alguns países da Europa (França, por exemplo), da verba promocional total, 60% são destinadas a ações promocionais e 40% para a propaganda.

Questões para revisão

1. Defina propaganda, promoção de vendas, *merchandising* e relações públicas.
2. Defina o papel da Internet como esforço promocional e vendas.
3. O que vem a ser GRP?
4. De que maneira pode ser auditada a mídia Internet?
5. Discuta a afirmação: “O papel da propaganda é criar poder de mercado.”

Questões para discussão

1. Discuta a importância do composto promocional no composto de marketing.
2. Discuta o papel da assessoria de imprensa e de relações públicas para o lançamento de novos produtos ou serviços.
3. Discuta o papel do marketing direto e de novos meios de comunicação: seu papel e capacidade de persuasão.
4. Avalie a importância do *merchandising* em televisão *versus merchandising* no ponto-de-venda (supermercado) para produtos de consumo de massa.
5. Compare a força de persuasão da Internet e da televisão aberta.

Bibliografia

Livros

- DONNELLY, William. *Planning Media*. New Jersey: Prentice Hall, Upper Saddle River, 1996.
- COBRA, Marcos. *O impacto da propaganda*. São Paulo: Atlas 1990.
- O'GUINN, Thomas C.; ALLEN, Cris T.; SEMENIK, Richard J. *Advertising*. Cincinnati, Ohio, South Western College Publishing: 1998.

Artigos

- Michael E. Porter. *Harvard Business Review*, março de 2001; p. 63-78.
- “Novo código publicitário preserva mercado”. *Gazeta Mercantil Latino-americana*, 11 a 17 de janeiro de 1999, p. 6.
- “Trea carefully on privacy”. *Advertising Age*. Chicago, outubro de 2001. Larry Dobrow, p. S6.

CANTINHO EMPRESARIAL

CASE

O desafio para a globalização da marca Brasil

O Brasil precisa exportar para acelerar o seu ritmo de atividade econômica e de geração de emprego. Porém, para abrir portas para os produtos e serviços nacionais, é preciso criar uma marca para os produtos “made in Brazil”. Pois, segundo “levantamento do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada junto a 31 mil empresas, constatou-se que as grandes exportadoras empregam em média 360,4 trabalhadores, enquanto as que se limitam ao mercado interno têm cerca de 62,3 pessoas. Vender ao exterior é essencial também para diminuir a vulnerabilidade externa do país e levar à redução da dívida interna” (“A globalização da marca Brasil”. *Gazeta Mercantil*, 21 de janeiro de 2002, p. A-2).

“Além de diversificar suas exportações e agregar valor ao produto vendido no exterior, o país deve aumentar a sua base exportadora. Para isso, tem que incorporar à sua plataforma a capacidade empreendedora das pequenas e médias empresas. Dada a dificuldade em tornar suas marcas conhecidas no exterior, o que demanda tempo e principalmente dinheiro, esses novos exportadores poderiam se reunir sob o guarda-chuva da marca Brasil. Deve-se acelerar a implementação da logomarca do país.”

O artigo da *Gazeta Mercantil* prossegue: “O objetivo é criar no exterior a imagem de um país com produtos de qualidade, como a Itália é conhecida por seu *design*, a Suíça por seus relógios, a Escócia por seu uísque, a Noruega por seu bacalhau, a Holanda pelas tulipas, a Rússia pela vodca, a França por sua moda, perfumes e vinhos, e Portugal por seu vinho do porto e cortiça. Veja-se o exemplo da Colômbia, cujos produtores de café criaram um personagem, o Juan Valdes, para vender a imagem da mercadoria. O desenho ficou popular nos Estados Unidos, reconhecido até pelas crianças, e conquistou as prateleiras dos supermercados para o café colombiano.”

“A necessidade da marca Brasil é reconhecida por consórcios de exportação, em que se unem pequenas empresas de um mesmo setor, que incluem o nome do país nos seus produtos.”

A Associação Brasileira das Indústrias de Componentes para Couro e Calçado (Assintecal) e a Associação Brasileira de Máquinas para Couro e Calçado (Abrameq) ganharam prêmio da Agência de Promoção de Exportações (Apex) pela marca by Brazil, criada para venda ao exterior de componentes e máquinas de calçados.

“O Brasil tem um diferencial competitivo porque suas agências de publicidade possuem a capacidade de organizar suas promoções, uma vez que são constantemente premiadas no exterior. Devido à diversidade ambiental e cultural do país é possível a promoção multifacetada da marca Brasil.” Mesmo contando com produtos de qualidade, as pequenas empresas brasileiras respondem por apenas 2% de nossas vendas externas. Na Itália, consórcios de companhias pequenas são responsáveis por 40% das exportações. Um exemplo de sucesso que precisa ser ampliado é o do recente reconhecimento da cachaça brasileira. Pequenos produtores se reuniram para exportar e cuidaram até do *design* da garrafa. Esse trabalho culminou com o reconhecimento do produto cachaça pelo governo brasileiro.

À medida que se promove a marca Brasil no exterior, os produtos das empresas de pequeno porte podem ser incorporados às redes de varejo, às redes atacadistas e às cadeias de suprimento das indústrias.

Questões

1. Crie uma campanha para a divulgação da marca Brasil no exterior.
2. Crie um logotipo para a marca Brasil.
3. Identifique oportunidades para a divulgação da marca. Crie um plano de comunicação.
4. Crie um plano de mídia para a marca Brasil no exterior.
5. Crie um calendário de eventos no exterior para propagar a marca Brasil, nossa cultura e outros fatores que você julgue relevantes.



CAPÍTULO 19

Estratégias de vendas e de administração de vendas

Introdução

Os novos desafios de mercado estão forjando inúmeras mudanças organizacionais e dos negócios em geral. *Supply chain management*, *e-business*, *e-commerce* são apenas algumas das mudanças estruturais que estão alterando a forma de atuação em vendas, impactando fortemente o papel do profissional de vendas.

“Alienar ou ceder por certo preço uma mercadoria ou serviço.”

A principal contribuição do vendedor consistia no passado em “fazer girar” a mercadoria do estoque da sua empresa na qual trabalhava para os pontos-de-venda. O vendedor, além de saber negociar, agora precisa agir como consultor de negócios, agregando conhecimento de marketing, além de dominar as necessidades de seus clientes. Além de conhecimentos e de habilidades, o vendedor precisa transformar essas duas colunas da sua atuação em competência para transformar problemas em oportunidades. Com tantos desafios será preciso “reinventar o vendedor”...

Com o crescimento da Internet e a conseqüente evolução do comércio eletrônico e do *e-business*, surge uma nova sociedade de consumo, apoiada em marketing virtual para que o ato de vender seja em breve prescindido.

A venda

A venda tem como foco a transferência de posse de um produto ou serviço; para isso, o vendedor precisa usar as armas da magia e da sedução do comprador.

Deve destacar os valores tangíveis e intangíveis de um produto ou de um serviço para fazer o comprador potencial querer o produto. No entanto, a venda para ser produtiva e sedutora depende da capacidade de o vendedor saber se colocar no lugar do comprador, a fim de sentir emoções e desejos.

Vender, segundo o *Grande Dicionário Larousse Cultural*, é:

“Alienar ou ceder algo a alguém por um preço convencionado; trocar por dinheiro.”

A venda como um processo de troca é a razão básica do marketing. Pois não há marketing sem vendas, assim como não há vendas sem o apoio estratégico de marketing.

Estratégia de vendas e de administração de vendas

A administração da força de vendas é uma atividade funcional chave para implementar a estratégia de negócios.

Pois a estratégia de vendas pressupõe o uso de ações para convencer o cliente a comprar. Dentre as ações importantes, destacam-se as seguintes:

- **O produto deve estar adequado ao mercado.** Não é o mercado que deve se adequar ao produto. Muitas empresas focadas no produto supõem que o cliente aceita o produto por seus atributos, independentemente dos seus benefícios. O que não é verdade é que os produtos e serviços devem ajudar o consumidor a solucionar problemas; portanto, o produto deve estar atrelado às necessidades do mercado.
- **Se preciso for mude a organização.** A empresa que tem foco em vendas deve ser flexível para poder aproveitar todas as oportunidades que o mercado oferece; para isso é preciso adequar e inovar com velocidade para atender as exigências do mercado.
- **Investir em pesquisa de mercado.** Esta é a chave para saber o que o mercado deseja, e rapidamente poder atender aos seus anseios. Investir em informação é a base para o crescimento em vendas.
- **Inovar, apresentar soluções novas para velhos problemas.** Os problemas não devem se eternizar em uma organização. A empresa deve encarar os problemas como oportunidade de vendas e não como ameaça. As soluções são fruto da persistência em pesquisa de alternativas de solução.
- **Transformar problemas em oportunidades de negócios.** Esta deve ser a máxima a ser perseguida diuturnamente.
- **Ampliar a penetração no mercado atual.** É importante aumentar as ofertas de um produto com novas configurações e versões.
- **Expandir vendas para novos mercados.** É preciso colocar os produtos atuais no maior número possível de segmentos de mercado.
- **Diferenciar o produto da concorrência.** Isso significa oferecer uma cadeia de serviços, visando obter vantagens competitivas.
- **Diversificar o negócio.** Se preciso for, entre em novos produtos ou serviços para ampliar o leque de ofertas, sem perder o foco.
- **Custos reduzidos.** Em qualquer hipótese é preciso ter preços competitivos.

Para manter a empresa competitiva no mercado é importante que seus produtos e serviços sejam diferenciados, com custos reduzidos e com uma força de vendas competente.

A competência da força de vendas depende da aplicação de uma metodologia de trabalho diferenciada, de conhecimento adequado de atributos e benefícios dos produtos, de homens motivados, bem treinados e com habilidade para vencer desafios.

Cada etapa da venda precisa ser cuidadosamente estudada para maximizar as oportunidades de vendas. As principais etapas para uma venda convincente são as seguintes:

1. **Planejar cada visita.** Antes de sair a campo, o vendedor deve planejar a visita, marcando hora para a entrevista de vendas e estudar alternativas de solução para toda e qualquer objeção de compra que o cliente possa levantar.
2. **Vender a entrevista de vendas.** A primeira venda não é de um produto ou serviço, é a própria entrevista de vendas.
3. **Apresentação de vendas: o poder da audição e a demonstração do produto.** Saber ouvir é um privilégio, pois ouvindo o vendedor pode identificar as principais objeções de compra do cliente, e a partir daí fazer uma demonstração convincente do produto para inibir resistências de compra. Começando pelas vantagens mais simples, o cliente pode se sentir interessado, se o vendedor começar demonstrando o produto pelo ponto mais complicado dele, o cliente pode perder o interesse. Para identificar o real interesse do cliente, o vendedor deve fazer muitas perguntas. Deve dramatizar para fazer o cliente sentir prazer no que está comprando. Fazendo-o experimentar, sentir a emoção do produto.
4. **Agir como consultor do cliente.** O cliente não compra produtos ou serviços, compra isso sim solução para seus problemas. Se o vendedor souber agir como consultor de negócios poderá ajudar o cliente e ganhar sua confiança.
5. **Manter o cliente.** Mais importante do que fazer uma venda é manter o cliente. A venda é efêmera, ao passo que o cliente é para muitas vendas futuras. Ao pressionar o cliente para comprar, o vendedor corre o risco de perdê-lo.

Em resumo, a atividade do vendedor deve obedecer, em ordem cronológica, aos seguintes passos da venda:

- 1^o *Passo:* Conhecer o produto que vende e procurar entender o que o cliente quer.
- 2^o *Passo:* Pesquisar as necessidades e desejos do cliente.
- 3^o *Passo:* Preparar a abordagem. Tal qual em uma operação militar, o vendedor deve estudar todas as etapas da abordagem de vendas.
- 4^o *Passo:* Estabelecer necessidades e apresentar soluções. Uma vez identificadas as necessidades do cliente, é preciso apresentar de forma convincente as soluções que o produto ou serviço possam oferecer.
- 5^o *Passo:* Negociar a venda. A operação de negociação de vendas deve ser do tipo ganha-ganha: ou seja, a venda deve ser boa para o vendedor e boa para o cliente.
- 6^o *Passo:* Fechar a venda. Quando o cliente emite sinais verbais e não-verbais de compra, o vendedor deve sem mais delongas fechar a venda. Prolongar a negociação pode colocar tudo em risco.
- 7^o *Passo:* Continuar a prestar serviços ao cliente após a venda. A relação com o cliente não deve terminar quando o cliente compra, deve ser permanente.

Em síntese

O vendedor nos dias de hoje precisa ter visão estratégica de seu negócio e o dos seus clientes, deve reunir boa capacidade de planejamento, saber trabalhar em equipe, saber focar resultados, gostar de assumir riscos, ter facilidade de relacionamento, ter controle e inteligência emocional, saber negociar e administrar conflitos, entre outras inúmeras competências. Mas não é só. É preciso confiança, conhecimento, comprometimento, criatividade e comunicação.

Administração e planejamento do território de vendas

Administrar vendas significa liderar o processo. Quando uma empresa não administra todas as etapas da venda, ela poderá estar perdendo negócios e o que é pior: clientes.

Para não perder clientes é preciso administrar todas as etapas da venda até a entrega do produto, e mais, é preciso administrar o relacionamento com o cliente.

Para focar o relacionamento, a empresa deve administrar o cliente como uma conta bancária de vulto. E deve medir com frequência o grau de satisfação de seus clientes, a fim de inibir situações de perda de clientes. É preciso também que a força de vendas seja competente e competitiva.

O novo profissional de vendas

O novo vendedor, para sobreviver na nova e virtual sociedade de consumo, precisa exercer todo o seu fascínio para conquistar a venda e manter o cliente. Mas será que o vendedor, assim como ele é hoje, desaparecerá? Ainda é prematuro fazer qualquer afirmação desse tipo. Mas é importante frisar que o novo vendedor precisa estar inserido na nova onda tecnológica, incorporando ainda novas metodologias para simplificar e intensificar a sua forma de atuação.

Os clientes varejistas, como os supermercados, esperam cada vez mais suporte de logística de entrega de serviços de valor. Para atuar nesse canal de distribuição, o vendedor precisa entender de gerenciamento de categoria de produtos, para compreender por que determinado produto deve estar em um canto da loja, e outro no meio da loja, e de que maneira devem ser utilizados o *merchandising*, a propaganda e o marketing para a loja.

Os mitos do vendedor do passado

- *O bom vendedor não se forma, nasce feito...*
- *O vendedor era apenas um tirador de pedidos.*
- *O vendedor deveria saber negociar...*

Essas premissas ainda prevalecem em algumas organizações em que a venda é um tabu. Mas, aos poucos, os mitos vão sendo derrubados pela tecnologia e pelo conhecimento. O novo vendedor deve saber gerenciar o conhecimento para poder administrar a sua carreira.

O vendedor hoje

- *Consultor de negócios.* Deve ajudar o cliente a comprar e precisa orientá-lo no seu próprio negócio.
- *Vendedor tecnológico.* Munido de *notebook* e de uma parafernália de recursos tecnológicos, o vendedor deve saber utilizá-los para organizar e agilizar suas vendas.
- *Trade marketing, eficaz como gerenciador de categorias de produtos ou de marcas.*

A venda passa a ser apenas uma parte do processo de marketing. O vendedor deve agir como consultor de negócios e ainda ter conhecimento tecnológico para atender e esclarecer dúvidas de

produtos e serviços. E o vendedor de varejo, para defender a marca de seus produtos no ponto-de-venda, deve agir como *trade-marketing*, ou seja, como gerente de categoria de produtos.

O vendedor no futuro

- **Profissional polivalente.** Deve conhecer marketing, finanças, tecnologia do seu ramo de negócios, além de ter noções de economia, psicologia e sociologia, entre outras áreas do conhecimento humano e tecnológico.
- **Visionário.** A visão do futuro deve estar presente em todas as suas ações, para que sua função não desapareça com o comércio virtual.
- **Missionário.** Com o ideal de ajudar o cliente e a si próprio, o vendedor deverá administrar a sua carreira, tendo uma missão a cumprir: realizar a satisfação de seus clientes a todo momento.

Vendas industriais

A venda no setor denominado *business to business*, no qual a venda industrial se inclui, está ampliando seu foco com a tecnologia *e-business*, no qual o marketing virtual ganha força e o papel do vendedor é de um administrador de contas.

Relações entre departamentos

Vendas e sua interface com marketing

A área de vendas deve trabalhar em sintonia com marketing. O plano de vendas por produto e por tipo de cliente deve fazer parte do plano de marketing.

Vendas e sua interface com produção

É com base em estimativas de vendas e em vendas reais que a fabricação de produtos é programada. Portanto, os erros de previsão ou resultados fracos de vendas interferem na programação da produção, prejudicando o andamento dos negócios e afetando o desempenho financeiro. A área de vendas é a mais importante na empresa mercantil – sem ela a empresa não subsiste.

Vendas e sua interface com crédito e finanças

Cabe ao vendedor colher a primeira informação cadastral de seus clientes para alimentar a formulação de montantes de crédito a serem liberados para cada cliente. Por melhor que seja o processo de informação cadastral de uma empresa, o conhecimento que o vendedor obtém no campo é precioso.

Vendas e a organização como um todo

Todos em uma organização que visa lucro devem estar voltados ao atendimento ao cliente. Pois sem clientes a empresa não existe. A área de vendas deve ter livre trânsito em toda a organização.

O estereótipo do vendedor

O vendedor é o profissional mais estereotipado do mundo dos negócios. Para a sogra é um turista, pois vive viajando. Para a mãe, um sacrificado. Para a esposa, o eterno galanteador. Para o gerente, um alfinete no mapa de vendas. Para o supervisor, uma quota de vendas. Para o contador da empresa, um cifrão. Para o cliente, um atuchador – alguém que força a venda.

No entanto, o vendedor precisa ter saúde de ferro para enfrentar o trabalho pesado e muitas vezes desalentador. Como profissional de marketing, ele precisa superar suas dificuldades internas com relação ao aprendizado, vencer o tabu de que o “bom vendedor nasce feito”, e administrar sua carreira com a mesma competência que administra suas vendas.

Administração da equipe de vendas

A administração da equipe de vendas requer uma integração com os objetivos estratégicos da empresa, de forma a otimizar as possibilidades de vendas no mercado. Essa atividade requer alguns cuidados metodológicos, como os que se seguem.

Definir o papel da venda no planejamento estratégico da empresa

A venda é a essência do negócio de qualquer organização que visa lucro; portanto, ela deve estar integrada com o planejamento estratégico e com a filosofia do negócio.

Do ponto de vista estratégico, a função de vendas deve estar integrada com a cultura organizacional da empresa, a fim de:

1. Adotar um modelo de relacionamento ou parceria que preveja recompensas e analise riscos. A venda é apenas parte do processo de relacionamento com clientes. Cliente feliz é cliente satisfeito – essa é a verdadeira meta de vendas.
2. Definir o papel de vendas em termos da consultoria a clientes e encaminhamento de soluções. A venda não termina quando o cliente compra; ao contrário, é um processo contínuo que se renova a cada momento. Vender não é a meta, o papel do vendedor é levar o cliente à solução de problemas através de produtos e serviços.
3. Incrementar o processo de análise de clientes visando otimizar o relacionamento. Implica entender o que o cliente quer ou deseja, e ajudá-lo na implantação de soluções.
4. Tornar proativo o papel de liderança na educação de clientes acerca do caminho de valor e de oportunidades de redução de custos. Ou seja, é preciso partilhar com o cliente métodos de trabalho que agreguem valor e reduzam custos operacionais.
5. Focalizar um contínuo desenvolvimento dos princípios de satisfação do cliente.

Dessa maneira, é fundamental que a área de vendas esteja focada nas estratégias organizacionais e no processo de administração de contas, com ênfase em clientes e parceiros. Portanto, a orientação da força de vendas deve estar centrada na estratégia e na cultura da organização. Isso implica utilizar a força de vendas como um braço do marketing. Quando uma empresa é orientada pelo mercado, a força de vendas deve complementar essa noção administrando transações, ao mesmo tempo que levanta periodicamente informações de mercado para a tomada de decisão estratégica.

Planejamento e previsão de vendas

Para otimizar a função de vendas dentro de uma empresa é preciso criar uma “venda inteligente”.

Criar uma venda inteligente significa agregar serviços que permitam utilizar a força de vendas para levantar informações do mercado, úteis para planejar ações estratégicas e estabelecer previsões de vendas, passo indispensável para fixar metas exequíveis de vendas.

O caminho para a realização dessa função estabelece, entre outros, o seguinte percurso:

1. Construir função de vendas especializada por tipo de cliente. Quando o vendedor é especializado, ele entende melhor a necessidade de cada cliente. É o vendedor especialista. E, portanto, fica mais fácil realizar a previsão de vendas para cada cliente.

2. Especializar também a infra-estrutura para diferenciar vendas do serviço de suporte técnico. Sem retaguarda também especializada por tipo de cliente, o trabalho do vendedor deixa de ser especializado. E tende a cair no marasmo da venda rotineira e sem expressão.
3. Aplicar o (TQM) Total Quality Management ou seja, administração da qualidade total no ciclo de vendas, da venda à entrega e, finalmente, à nova venda. Com a preocupação de que a venda deva ser de qualidade, fica mais fácil levantar informações de mercado credíveis, bem como planejar a menor margem de erro.
4. Separar marketing das funções de logística. O suporte de marketing ao trabalho da equipe de vendas não deve ser confundido com as funções de distribuição: armazenagem e entrega.
5. Reduzir o tempo das atividades face a face, bem como custos de vendas por meio de transações e serviços pelo telefone, *e-mail* e outros recursos automatizados.
6. Facilitar a ligação entre a força de vendas e outras áreas funcionais como: produção, logística, administração de vendas etc. Para isso é importante utilizar sofisticados sistemas intranet.
7. Desenvolver infra-estrutura para atendimento a clientes para, por meio de sistemas interligados, permitir um acesso de vendas ágil e proativo.

As informações da força de vendas sendo informatizadas e agilizadas geram conhecimento em tempo real, propício a um planejamento estratégico de qualidade e a uma previsão de vendas mais correta.

A venda e a ética

A venda em qualquer circunstância precisa ser ética. Quando um vendedor promete algo que não pode cumprir, incide em erro passível de punição no Código de Defesa do Consumidor, como “venda enganosa”. Prometer e não cumprir é imperdoável.

Dimensionamento da força de vendas

O número de vendedores depende do tamanho do território a ser coberto e do potencial de mercado da área e ainda da possibilidade de ganho do vendedor em cada área de venda.

Critério muito utilizado para calcular o número ótimo de vendedores é determinar a frequência diária de visitas que o vendedor deve realizar em relação à sua capacidade de realizar visitas.

Ou seja, em função do número de clientes de cada território de vendas e do número de visitação total requerida, pode-se calcular o número de vendedores para cobrir uma área geográfica maior.

Há ainda outros critérios como o potencial de mercado e outros aleatórios: número de vendedores da concorrência na área, interesse da empresa em atender com maior ou menor intensidade a região, e assim por diante.

Estruturação da equipe de vendas

O grande dilema de muitas empresas é como montar uma equipe de vendas competente para otimizar os esforços de marketing e vendas. Não existe um modelo único que recomende critérios para a adoção de equipes próprias ou de representantes de vendas. Cada caso é um caso. Há casos de empresas que adotam equipes próprias e representantes de vendas. A preocupação comum a todas as empresas independentes do tipo de produto que vende e do tipo de cliente que atua é:

1. Adotar estrutura própria de vendas – em que a empresa utiliza com exclusividade vendedores funcionários, e, portanto, com carteira de trabalho assinada. Nesse caso, os vendedores poderão receber salário fixo e/ou mais salário variável/comissão sobre vendas, comissão sobre cobertura de cota de vendas etc.

2. Adotar estrutura de vendas contratada – em que os vendedores atuam como autônomos, sendo remunerados apenas com comissão sobre vendas.

Uma equipe própria de vendas exige maior controle e supervisão do trabalho, ao passo que uma equipe de representantes só recebe comissão sobre vendas realizadas e não incide sobre o seu trabalho nenhum pagamento adicional.

Há vantagens e desvantagens em cada um dos tipos de força de vendas. Mesmo para a empresa, pode ser recomendável a adoção inicialmente de representantes de vendas e, posteriormente, pode ser melhor trabalhar com equipe própria.

Zoneamento de vendas

Zonear é um grande quebra-cabeças para a gerência de vendas. Significa agrupar clientes de maneira equilibrada, de forma a construir territórios de vendas de potencial de vendas semelhantes. O uso de critérios e fórmulas matemáticas permite identificar as cidades de maior potencial e dentro delas os bairros polarizadores, isto é, aqueles que atraem pessoas de outros bairros, para aí realizar suas compras.

Esse critério permite estabelecer os pontos-chave a partir dos quais a zona de vendas se irradia. Dentre os critérios mais comuns para o zoneamento de vendas destacam-se:

1. Agrupar clientes e clientes potenciais existentes em uma área geográfica. Anotar o número de clientes totais existentes em cada área, bem como o respectivo potencial de compras desses clientes.
2. Estabelecer o somatório de potencial de mercado de cada território de vendas.
3. Estabelecer os limites geográficos de cada território de vendas.
4. Determinar o número de visitas mensais a serem realizadas a cada cliente de cada território de vendas.
5. Definir a frequência de visitação em razão do potencial de cada cliente em função do custo de visita e do interesse de cobertura de mercado.
6. Permitir ganho equilibrado entre todos os vendedores, após a definição dos limites de cada território de vendas.

Roteiro de visitas

Dentro de cada território de vendas é importante definir um roteiro semanal de visita aos clientes. Esse roteiro deve levar em conta o potencial de compra de cada cliente e sua respectiva necessidade de frequência de visitas.

O roteiro deve ser elaborado levando em conta otimizar o tempo do vendedor e da futura entrega da mercadoria vendida. Ou seja, o roteiro de visitas deve estar em consonância com o roteiro de entrega de mercadorias.

A forma geográfica do território de vendas pode ser circular, retangular, sob a forma de trevo, hexágono ou cunha. O que importa é a facilidade de acesso para o vendedor e para a entrega. O menor custo no menor tempo.

Formação da equipe de vendas

Para montar uma equipe de vendas constituída de vendedores funcionários, os critérios de recrutamento, seleção, treinamento e remuneração são de responsabilidade exclusiva da empresa. Nesse caso, após a determinação dos territórios de vendas e do tipo de força de vendas, o passo

seguinte é a determinação do número ótimo de vendas. Os métodos mais utilizados para esse fim são, conforme já citamos:

Método de carga de visitação

Método de Walter J. Talley, baseado na procura da equalização das cargas de visitação de vendedores. Os clientes são agrupados dentro de tipos de clientes, classificados em função do seu potencial de compras anuais ou mensais. A frequência desejável de visitas é estabelecida para cada tipo de cliente por classe – número de visitas mensais ou anuais. Multiplica-se o número de clientes em cada classe pela correspondente frequência de visitas, para se calcular a carga total de visitação por mês ou por ano. O número médio de visitas que um vendedor pode realizar diariamente é multiplicado pelo número de dias úteis do mês. O número médio diário de visitas que o vendedor pode realizar pode ser calculado com base em experiência da supervisão de vendas.

Assim, o número ótimo de vendedores pode ser calculado multiplicando-se o número de clientes em uma área geográfica pela frequência requerida de visitas mensais, divididos pelo volume médio de visitas que um vendedor pode realizar em um período, mês ou ano.

EXEMPLO: Se um vendedor realiza 10 visitas em média por dia: 10 visitas • 22 dias úteis no mês = 220 visitas mês/vendedor. Se cada cliente deve ser visitado uma vez por semana = 4 vezes supondo a existência de 10 clientes na zona = 90 • 4 visitas = 400 visitas por mês. 400 visitas : 220 visitas/por venda = + ou - 2 vendedores.

Método de potencial de mercado

Método Semlow. O cálculo do número de vendedores deve levar em conta a previsão de vendas com base no potencial de mercado da empresa, a produtividade mínima por vendedor e *turnover* anual de vendedores.

Portanto, dividindo-se a previsão de vendas, com base no potencial de mercado pela produtividade mínima desejável por vendedor, corrigido pelo valor do *turnover* – rotatividade anual de vendedores –, chega-se ao número ótimo de vendedores para a empresa, considerando ainda as eventuais saídas anuais de vendedores (*turnover*).

EXEMPLO:

Previsão de vendas = 1.000 unidades de vendas por mês.

Venda média por vendedor = 100 unidades por mês. *Turnover* = 10% ao ano.

$$\begin{aligned} \text{Número de vendedores} &= \frac{\text{Previsão de vendas}}{\text{Produtividade de vendas por vendedor}} + \textit{turnover} \text{ de vendedores} \\ &= (1.000/100) + 10\% \\ &= 10 + (10\% \text{ de } 10) \\ &= 10 + 1 \\ &= 11 \text{ vendedores} \end{aligned}$$

Supervisão de vendas e metas de vendas

O sucesso de uma equipe de vendas depende da liderança e comando do supervisor de vendas. Depende, ainda, do correto estabelecimento de incentivos e estímulos para o cumprimento de metas de vendas: qualitativas – como qualidade do trabalho de visitação, e quantitativas – como volume de vendas a ser realizado.

Pois a realização das estratégias de marketing e vendas depende do cumprimento de metas por parte da equipe de vendas. Dessa maneira, o supervisor juntamente com o gerente de vendas são responsáveis pelos resultados alcançados. Para realizar um bom trabalho de supervisão, o líder da equipe precisa conhecer bem a natureza humana de cada um de seus homens. Mas para obter bons desempenhos, os objetivos de marketing e de vendas precisam ser bem especificados sob a forma de metas, e os vendedores precisam ser estimulados a cumpri-las.

Os objetivos de vendas devem levar em conta o perfil da equipe de vendas e podem ser entendidos em três partes:

Primeira parte – atributos específicos, escolhidos como medida do desempenho. Por exemplo: o volume de vendas.

Segunda parte – o padrão em que o atributo é medido. Por exemplo: o volume de vendas em valor monetário ou valor físico – número de unidades a serem vendidas.

Terceira parte – a meta, o valor específico na escala em que a empresa pretende atingir. Por exemplo: vender \times unidades ou \times valores em reais.

Dessa maneira, é importante que o esforço da equipe esteja em consonância com os objetivos da empresa, e que os valores sejam adequados ao potencial de mercado da região de cada vendedor.

Recrutamento e seleção de vendedores

Todo o sucesso da equipe de vendas depende do modo como é montada. Isso inclui o recrutamento e a seleção. Antes de se iniciar o processo de recrutamento, é preciso definir o perfil do vendedor para trabalhar na empresa. Isso envolve uma análise do tipo de trabalho a ser executado e o tipo mais adequado de profissional de vendas a ser recrutado. Depende, ainda, da determinação das qualificações necessárias para realizar o trabalho de vendas na empresa. Uma vez definidas as características do vendedor, inicia-se o recrutamento. As fontes de recrutamento podem ser a própria empresa, as escolas técnicas, escolas de administração e outras. As agências de recrutamento e seleção, anúncios em veículos especializados e associações de classe podem também ser ativadas.

Uma vez reunido um certo número de candidatos, inicia-se o processo de seleção que envolve análise de *curriculum vitae* do candidato, exame de conhecimentos gerais e de vendas e marketing e entrevista do supervisor.

Treinamento de vendas

O profissional de vendas precisa ter uma atitude correta no trabalho; isso envolve áreas de *conhecimento* como: produtos e desempenhos, necessidades e desejos dos clientes; *habilidade* em negociar com os clientes e *motivação* para vender e se dedicar ao trabalho. Reunidas essas três bases, a competência do vendedor está atestada para realizar o seu trabalho, ou seja, vender e atender às expectativas de clientes e da empresa.

$$\text{COMPETÊNCIA} = \frac{(\text{conhecimento} + \text{habilidade}) \text{ atitude}}{\text{Produtividade em vendas (volume de vendas)}}$$

Sem treinamento equilibrado o vendedor poderá ter um desempenho insatisfatório. Ou seja, para vender bem, o vendedor precisa conhecer o que vende e a necessidade de quem compra. Necessita ainda ter habilidade para negociar, fazendo o cliente “querer” o produto ou serviço. Mas precisa ter atitude, ou seja, motivação para encarar os desafios da venda como oportunidade de crescimento profissional.

Remuneração de vendas e programas de incentivos

O vendedor é um profissional movido a desafios: deve cumprir metas e manter o seu negócio ativo em qualquer tempo. Para motivar o vendedor é preciso que o sistema de remuneração seja desafiante e ao mesmo tempo estimulante. Em outras palavras, o vendedor deve ter o pensamento direcionado para agradar o cliente, a sua empresa e a si próprio. Para manter o moral elevado, ele precisa ser bem remunerado. Isso implica adotar sistemas híbridos de remuneração e que o estimule a cumprir diversas metas qualitativas e quantitativas.

Tipos de sistemas de remuneração de vendedores:

1. Salário fixo.
2. Salário variável: comissão sobre vendas.
3. Salário misto: fixo mais variável.
4. Salário à base de pontos.
5. Salário misto mais prêmios por desempenhos excepcionais.

Sistema de avaliação e controle de desempenho de vendas

De maneira geral, os vendedores estão focados em suas habilidades individuais, possuem certa facilidade de comunicação e têm boa relação com seus clientes. Via de regra, os vendedores ainda confiam muito na sua capacidade de improvisar, e acham que “uma boa lábia” vende.

O controle do desempenho de vendas deve confrontar as metas de vendas com desempenhos, mas deve ser iniciada com uma verificação de competência da equipe de vendas; isso implica avaliar a capacidade estratégica, a capacidade empreendedora e a capacidade de comunicação.

1. Capacidade estratégica

O vendedor que possui capacidade estratégica é aquele que tem visão do que está acontecendo no mercado e na sua empresa. Entende e sabe analisar o cenário: economia, tecnologia, cultura e sociedade. Compreende as necessidades estratégicas de seus clientes e tem noções do negócio do cliente.

2. Capacidade empreendedora

O vendedor que possui capacidade empreendedora sabe desenvolver soluções criativas para seus clientes e procura inovar diante das restrições da sua empresa. Assume riscos calculados e auxilia seus clientes a implementar seus projetos. Em geral, a maioria dos vendedores dedica pouco tempo e esforço para desenvolver sua capacidade empreendedora.

3. Capacidade de comunicação

O vendedor que possui boa comunicação sabe estabelecer sintonia nas comunicações com clientes, pessoas e grupos, entende as mensagens e é entendido na arte de expressão verbal

e corporal. Deve demonstrar boa articulação ao comunicar idéias verbalmente e por escrito, sabendo utilizar recursos a fim de influenciar e manter presença agradável e positiva. Quando isso não ocorre, é sinal de que seu desempenho de comunicação pode estar abaixo do desejado.

4. **Capacidade de trabalho em equipe**

O vendedor é individualista até pela natureza da sua função, porém, as empresas esperam que o profissional de vendas interaja com outras pessoas dentro da sua organização para formar um time. Cooperando com os demais membros da equipe de vendas, é importante que ele assuma suas metas de vendas e a da sua equipe. Quando compreende a importância do trabalho em equipe, e se esforça para o bem do time, ele consegue valorizar o seu trabalho.

5. **Capacidade de influenciar pessoas**

Quando o vendedor consegue obter bom relacionamento dentro e fora da empresa, sua credibilidade aumenta e, por conseguinte, sua capacidade de influenciar pessoas se amplia. A credibilidade não é fruto apenas de uma liderança, ela é construída com base em boas informações, de interesse de seus clientes. Portanto, um vendedor bem informado é fonte de referência e capaz de influenciar pessoas.

6. **Iniciativa**

É o vendedor que sabe assumir riscos, demonstra persistência e tenacidade diante das dificuldades. Toma ações imediatas para enfrentar as ameaças da concorrência. Sabe aproveitar as oportunidades e fecha negócios.

7. **Capacidade de relacionamento interpessoal**

É a capacidade de entender as atitudes, interesses, desejos e perspectivas das outras pessoas com as quais ele se relaciona – empresa/clientes.

8. **Capacidade de orientação ao cliente**

É a capacidade de conhecer os negócios dos clientes como se fossem seus – as forças e as fraquezas – dando-lhes assessoria na condução de estratégias relacionadas a seus produtos ou serviços. Procura realizar esforços extras para atender as necessidades de seus clientes em quaisquer circunstâncias. É mágico nos negócios.

9. **Capacidade de ouvir eficazmente**

É a forma como consegue desenvolver diálogos interativos com as pessoas a sua volta, faz perguntas sobre assuntos de interesse comum, sabe ouvir as mensagens e interpretá-las, e preocupa-se em dar *feedback* ao cliente, e sempre que possível valida suas opiniões.

10. **Criatividade e flexibilidade**

É a forma como consegue apresentar idéias inovadoras através de pensamento divergente e fora dos padrões lógicos. Identifica conceitos novos para levar os negócios adiante. Demonstra pensamento flexível diante dos problemas. Suas alternativas de soluções são sempre apreciadas pelos clientes.

11. **Conhecimento de produtos e serviços**

Conhece os produtos e serviços da empresa em profundidade – atributos e benefícios –, principais características e aplicações, com ênfase na lucratividade para a empresa e para os clientes, com postura de prestador de serviços.

12. **Capacidade em vendas e marketing**

É a capacidade do vendedor em utilizar seus conhecimentos de vendas e de marketing para auxiliar os clientes. Sabe aplicar técnicas de vendas para superar objeções e fechar acordos. Estuda e aplica conceitos de marketing – promoção de vendas, *merchandising* e comportamento do consumidor – para ampliar sua participação nas vendas a cada cliente.

Quadro de avaliação geral de uma equipe de vendas

Notas de 0 a 5 – a soma de pontos por coluna revela o tipo de desempenho da equipe: acima da média, na média e abaixo da média.

Avaliação geral de vendedores	acima da média	na média	abaixo da média
1 Capacidade estratégica			
2 Capacidade de empreendedor			
3 Capacidade de comunicação			
4 Capacidade de trabalho em equipe			
5 Capacidade de influenciar pessoas			
6 Iniciativa			
7 Capacidade de relacionamento interpessoal			
8 Capacidade de orientação para o cliente			
9 Capacidade de ouvir eficazmente			
10 Criatividade e flexibilidade			
11 Conhecimento de produtos e serviços			
12 Capacidade em vendas e marketing			
Total de pontos			
Desempenho			
Sugestões de ações			
Com base na avaliação podem ser estabelecidos os passos para a melhoria do desempenho em vendas			

Sumário

O sucesso dos planos de marketing depende em larga escala de equipes de vendas dedicadas e competentes; isso inclui metodologia de vendas baseada em moderna tecnologia e programas de incentivo. Um vendedor precisa ser estimulado a realizar ao menos uma visita a mais a cada dia para conseguir ampliar vendas.

Necessita ainda dedicar tempo e atenção a um mercado que muda a todo momento. Precisa criar o hábito de leitura, ter noções de marketing, sociologia, psicologia, estatística e matemática financeira. Precisa saber negociar na base ganha-ganha. Reunindo competências e tornando o seu trabalho em missão, o vendedor estará perto da sua grande realização – a alegria do sucesso em que na venda “o céu é o limite”.

Questões para revisão

1. Qual é o papel da força de vendas no marketing?
2. De que maneira é possível aumentar o grau de competência do vendedor?
3. Explique de que maneira o trabalho do vendedor pode ser direcionado pelo sistema de remuneração?
4. Qual é o papel do novo vendedor *trade marketing*?
5. Qual é o futuro da venda pessoal?

Questões para discussão

1. Discuta os critérios de zoneamento na eficácia do desempenho do vendedor.
2. Discuta o papel do supervisor na performance do vendedor.
3. Discuta um plano de carreira para o profissional de vendas.
4. Proponha uma metodologia para ampliar vendas e controlar resultados.
5. O que diferencia um vendedor tomador de pedidos de um profissional consultor de negócios?

Bibliografia

- BOONE, Louis; KURTZ, David L. *Contemporary Marketing*. Forth Worth, The Dryden Press, 1995.
- COBRA, Marcos. *Administração de vendas*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- . *Vendas*. São Paulo: Cobra Editora, 2001.
- GOBE, Antonio Carlos e outros. *Administração de Vendas*. São Paulo: Saraiva, 2001.
- GRANDE DICIONÁRIO LAROUSSE CULTURAL DA LÍNGUA PORTUGUESA. São Paulo: Nova Cultural, 1999.
- KOTLER, Philip. *Administração de marketing*. São Paulo: Prentice Hall, 2001.
- MORAES, Geraldo Leal de. *Os 7 passos da venda*. São Paulo: Cobra Editora, 2002.

CANTINHO EMPRESARIAL

CASE

Avon chama Vinícius de Moraes para campanha**A Avon**

A Avon é líder mundial em vendas diretas de produtos para o tocador, com faturamento anual de US\$5,7 bilhões. Com um exército de 3,4 milhões de revendedoras da companhia em todo o mundo, sendo que 60% dessa enorme tropa são mulheres.

Criada nos Estados Unidos, a Avon se espelhava na mulher de classe média norte-americana, sobretudo a que trabalhava fora. Revender produtos Avon era considerada na época uma complementação de renda familiar.

A empresa no Brasil

Instalada no Brasil desde a década de 1960, quando foi introduzida a marca no mercado, a mulher de classe média da época ainda era voltada para o trabalho do lar e por isso não tinha interesse em revender Avon. Com isso, a marca no Brasil acabou se posicionando para a classe média baixa e classe baixa. Com um faturamento de R\$1,9 bilhão no país em 2000, a empresa se orgulha de ter produtos de qualidade, com renovados lançamentos e de avanços tecnológicos.

Hoje, a Avon tomou para si a tarefa de reposicionar a própria marca no mercado brasileiro, que é o segundo maior em volume de vendas da empresa, logo depois do mercado norte-americano.

A nova linha de perfumes: Mulher & Poesia by Vinícius de Moraes

O Brasil foi o país escolhido para o lançamento global da nova linha de perfumes. O produto apresenta avanços tecnológicos com 50% a mais de fixação do que as linhas anteriores da Avon. A linha de perfumes Mulher & Poesia by Vinícius de Moraes será encabeçada pelas músicas: Morena Flor, aquela que, segundo o poetinha, tem um sensual “cheiro de amor”; Coisa mais Linda, que na métrica de Vinícius foi feita “justinha pra mim”; e ainda Onde Anda Você, em que ele descreve uma mulher dona de “um corpo que me mata de tanto prazer”.

Associar um poeta popular, mesmo sendo aquele que dizia para as mulheres que o amor deve ser eterno enquanto dure – idéia sempre combatida pelo sexo feminino – a um produto pode parecer idéia óbvia, mas nunca havia sido usada. O eterno parceiro de Vinícius, Toquinho, sintetizou o espanto: “Perfume e canção de amor são tão naturais que, para mim, parece que sempre existiu essa parceria.”

Os desafios

“Na busca de ser reconhecida como companhia capaz de oferecer qualidade muito além de preço acessível, a Avon re-

solveu investir somente na primeira etapa da campanha R\$ 8 milhões. Uma aditivada ação de marketing com anúncios em mídia impressa e comerciais de 30 segundos na televisão, segundo a agência de propaganda DPZ, encarregada dessa parte da operação.” “O nome de Vinícius, carinhosamente apelidado de poetinha, pode causar espanto entre tantas outras escolhas possíveis, algumas delas até de apelo bem mais imediato, como, por exemplo, a do ator espanhol Antonio Banderas, que assina uma marca para a empresa gaúcha de cosméticos Memphis.”

A multinacional que consagrou o slogan “a Avon chama” preferiu optar por um personagem que atravessasse a barreira do sucesso de um verão. Na pesquisa realizada pela AII-E, o poetinha rompe fronteira de forma concreta, não só pela atração exercida pela música da Bossa Nova, à qual está vinculado, como ainda confirmam os dados de arrecadação de direitos autorais tanto na Europa, Ásia e Estados Unidos. A sinergia do nome Vinícius com a intenção da companhia é perfeita, avalia Dora Kaufman, principal executiva da agência de marketing AII-E, do grupo Total, pois os executivos da Avon queriam uma figura forte na América Latina, onde está localizada parte expressiva de seu mercado consumidor. Queriam também que fosse um nome capaz de expandir a comunicação do produto em outros mercados. Na convenção de vendas realizada na Bahia, para a costumeira reunião anual de planejamento de vendas, os 700 revendedores vinculados diretamente à empresa e que representam os mais de 700 mil espalhados por todo o Brasil viveram um momento único embalado pelas canções de Vinícius. Afinal, quem já não repetiu ao ouvido do ser amado frases como “de tudo ao meu amor serei atento...”?

Questões para discussão

1. A seu ver estava correta a escolha do poeta Vinícius de Moraes para reposicionar a marca no mercado?
2. Que outras ações a empresa deveria realizar?
3. Qual é o segredo da venda domiciliar no Brasil?
4. Quais são a seu ver os principais concorrentes da Avon no Brasil?
5. Qual é a sua intuição acerca dos resultados da campanha de perfumes “Mulher & Poesia by Vinícius de Moraes”? Justifique suas impressões.

Fonte:

Gazeta Mercantil, caderno Empresas e Carreiras, artigo de Marili Ribeiro.



CAPÍTULO

20

Controle do desempenho de marketing

“SE VOCÊ PENSA QUE TUDO VAI BEM É PORQUE VOCÊ NÃO OLHOU DIREITO...”

LEI DE MURPHY

Introdução

Criar uma grande marca no mercado exige um grande esforço, porém, perder a credibilidade não exige nenhum esforço, ao contrário, basta deixá-la navegar nas ondas turbulentas do mercado.

Há diversas razões para que a turbulência seja maior quando uma marca não está bem ancorada em seu mercado, dentre elas destacam-se:

1. A marca da empresa está quebrada – mas ela não sabe por quê.
2. A marca muda de direção com cada novo lançamento de produto e campanha de marketing.
3. A marca da empresa não cria excitação nos consumidores ou nos próprios empregados da organização.
4. A marca da empresa morreu.
5. A marca está empacada no passado.
6. A marca é demasiadamente limitada.
7. A marca é imatura.
8. A marca tem sido reduzida a uma *commodity*.
9. A marca não é atual.

O papel do controle do desempenho em marketing é exatamente esse: diagnosticar ameaças às marcas no mercado e visualizar saídas estratégicas.

As marcas ficam doentes, perdem participação ou quebram por diversas razões. Exemplo: um posicionamento obscuro e impenetrável, estratégias desconexas, mudanças de hábito de consumo, final do ciclo de vida do produto, obsolescência da tecnologia do produto, perda de foco competitivo, baixo valor agregado ao produto e baixa diferenciação, entre outros obstáculos que precisam ser diagnosticados e removidos em tempo hábil.

Por essa e por outras razões o controle em marketing é uma ferramenta importante para corrigir desvios de percurso e reformular estratégias de vendas, de distribuição, de propaganda, além de controlar custos e distorções estratégicas e operacionais.

Mas o que é controle em marketing?

Todo esforço intelectual é dirigido para entender o mundo. O desenvolvimento dos conceitos de macromarketing faz parte do histórico intelectual, porque as relações entre o mercado e outras instituições sociais têm tido um significativo impacto na vida das pessoas. E para que as mudanças de hábitos de consumo e demais influências sejam detectadas a tempo é preciso que a organização disponha de ferramentas de controle do seu desempenho e da concorrência no mercado.

Auditoria de marketing

O papel da auditoria é identificar desvios no planejamento de marketing e propor correções.

Auditar marketing significa um exame analítico e pericial que segue o desenvolvimento de todas as atividades de marketing desde o início, ou seja, do planejamento de marketing e pesquisas de mercado até os resultados financeiros e de participação de mercado, finalizando com o balanço contábil. O propósito de uma auditoria de marketing é evitar a mortalidade de empresas, produtos, unidades de negócios, clientes e, sobretudo, boas idéias.

O primeiro ano de vida de uma empresa representa, em geral, o período de maior risco para qualquer negócio. É quando a empresa procura firmar-se no mercado para testar a aceitação de seu produto e criar seus mecanismos e instrumentos de gestão e controle de marketing.

Segundo pesquisa do Sebrae, em Minas Gerais, 64% das empresas constituídas num ano anterior continuavam vivas, 35% haviam morrido ou simplesmente não foram localizadas (Fatores condicionantes da mortalidade de empresas – Pesquisa Piloto Sebrae – realizada em Minas Gerais, junho 1997). Dentre as áreas de conhecimento consideradas mais importantes no primeiro ano de atividade da empresa, a pesquisa revelou:

Áreas de conhecimento (*)	Empresas de sucesso (%)	Empresas extintas (%)
Planejamento	59,1	54,7
Vendas	32,1	16,3
Organização empresarial	22,8	40,7
Relações humanas	21,8	23,3
Marketing	21,2	18,6
Gestão financeira	11,9	26,7
Conjuntura econômica	8,3	11,6
Informática	4,2	7,0
Processo decisório	1,6	0,0
Outras	1,0	1,2

* Questão permite múltiplas respostas.

Aparentemente as razões de sucesso estavam apoiadas em cinco pontos: planejamento, vendas, organização empresarial, relações humanas e marketing.

E as razões de fracasso estavam em planejamento, organização empresarial, relações humanas e gestão financeira.

De outra parte, os motivos que levaram o proprietário ao fechamento de sua empresa destacaram-se, dentre outros, cinco principais motivos:

Motivos*	Empresas extintas (%)
Falta de capital de giro	26,3
Falta de clientes	21,1
Carga tributária elevada	17,5
Recessão econômica no país	14,0
Maus pagadores	12,3
Concorrência muito forte	10,5
Problemas financeiros	8,8

* Questão permite múltiplas respostas.

A falta de capital de giro e de clientes são fatores mortais para qualquer empresa de pequeno ou microporte. Para as empresas de médio e grande porte os problemas são mais complexos, pois envolvem outros questionamentos em planejamento, marketing, organização e finanças.

Portanto, independente do tipo de negócio ou porte da organização, a empresa moderna precisa estar atenta aos desafios da complexa sociedade de consumo atual. E isso envolve a realização de exames periódicos da organização e suas estratégias para evitar surpresas desagradáveis.

Vejamos agora alguns passos para organizar a avaliação do desempenho, com base em uma auditoria em marketing. Dentre os passos possíveis para se conduzir uma avaliação do desempenho mercadológico, selecionamos os seguintes:

1º Passo. Definir problemas e oportunidades de melhoria do desempenho para área ou função de marketing, como: vendas, distribuição, propaganda, promoção de vendas, *merchandising* e outras.

2º Passo. Selecionar os três principais problemas de cada área. É importante determinar em cada área de marketing os pontos que afetam o bom desempenho. Listando os três principais, fica fácil identificar as causas de cada um deles.

3º Passo. Analisar causas e efeitos de cada problema. Não basta identificar dificuldades é preciso ir além, avaliando as causas e os efeitos delas no desempenho da empresa.

4º Passo. Investir em pesquisa de mercado. É importante avaliar tendências e hábitos de consumo dos principais compradores e clientes distribuidores, bem como pesquisar aceitação de novos produtos, entre outras investigações de mercado.

5º Passo. Gerar ações potenciais para correção do rumo estratégico. Com base no diagnóstico mercadológico é importante estabelecer ações estratégicas e táticas, visando uma melhoria de desempenho para os assuntos-problema.

6º Passo. Avaliar e selecionar ações. Como nem todas as ações podem ser adotadas, ao mesmo tempo é importante estabelecer-se um cronograma para cada movimento requerido.

7º Passo. Testar a eficácia das ações. Antes de prosseguir com as ações é importante verificar a eficácia de cada ação. E só depois disso continuar o processo.

8º Passo. Implementar as ações. Uma vez testada a eficácia de cada ação é importante estabelecer um programa de implantação de cada ação.

Controle das forças ambientais

O controle das forças ambientais não significa impedir que elas possam agir sobre o negócio da empresa, significa, isso sim, monitorar a sua ação e minimizar o seu impacto.

Tecnologia

As inovações tecnológicas muito rápidas podem estar tornando obsoleta uma linha de produtos, de importância para os negócios da empresa. Investir em tecnologia exige recursos e acessos adequados. Quando a empresa não dispõe de recursos e de informações, ela corre o risco de ficar à deriva no mercado. Portanto, o controle da tecnologia pode ser um fator-chave de competitividade. Mesmo que a empresa não consiga estar na crista da onda das inovações, ela precisa manter-se atualizada sobre as tendências e procurar minimizar o impacto tecnológico sobre o seu negócio.

Economia

A empresa não pode controlar a economia, mas é preciso controlar o efeito dela sobre as ações no mercado. Dispor de informações econômicas atualizadas e tendências pode inibir investimentos inadequados aos desafios do momento.

Demografia

As variáveis demográficas sinalizam expectativas e estilos de vida. Em uma sociedade complexa e em transição como a brasileira é fundamental administrar os negócios com a ajuda de demógrafos competentes para fazer projeções e estimar hábitos de consumo. Controlar esse fator ambiental significa estar à frente de dados de censos demográficos, antecipando-se sempre que possível. A população brasileira está envelhecendo e é preciso saber lidar com essa realidade e projetar produtos e serviços para essa tendência. Outro fator demográfico básico é que o Brasil tem maior número de mulheres do que homens, portanto, é preciso visualizar produtos e serviços para esse novo foco.

O controle do desempenho de marketing

Para efeito didático e de melhor compreensão, dos fatores a serem avaliados vamos retomar o conceito dos 4 Ps do professor Jerome McCarthy e os 4 Cs de Robert Lauterborn, e chegamos ao seguinte quadro comparativo:

4 Ps	4 Cs
1. Produto	1. Cliente
2. Ponto	2. Conveniências
3. Promoção	3. Comunicação
4. Preço	4. Custo

Para efeito didático da função de controle de desempenho, vamos fundir os dois conceitos e seus respectivos desdobramentos. Nessa hipótese, teríamos a seguinte situação para efeito de avaliação de desempenho de marketing, diante dos 4 Ps e 4 Cs, e seus respectivos componentes do composto de marketing, e outros aspectos correlatos a serem avaliados:

4 Ps e 4 Cs	Composto de marketing e outros aspectos a serem avaliados
1 Produto	Ciclo de vida do produto, marca e embalagem
2 Cliente	Customer Relationship Management – CRM
3 Ponto	Canais de distribuição e logística
4 Conveniências	Estratégias para agregar valor
5 Comunicação, Promoção e Vendas	Propaganda, promoção de vendas, Internet, <i>merchandising</i> , administração de vendas e força de vendas
6 Custo e Preço	Margem de lucro: produto, cliente e região, preço, ROI, margem de contribuição, participação de mercado, giro de estoque, despesas de marketing

1. Controle do desempenho do produto

Controlar o desempenho da linha de produtos envolve o acompanhamento por linha de produtos para cada região em que a empresa atue e por vendedor e/ou distribuidor.

Avaliar produtos significa, na moderna gestão de marcas, acompanhar cada uma delas, identificando o seu respectivo ciclo de vida no mercado e o impacto da embalagem no comportamento de consumo.

Avaliação de desempenho das marcas

Uma das formas mais eficazes de controle em marketing é o diagnóstico preventivo do desempenho de uma marca no mercado. Há diversas circunstâncias em que a performance de uma marca pode ser insatisfatória. Dentre elas, destacamos algumas possibilidades e a respectiva sugestão de ações preventivas: (“Nine ways to fix a broken brand” Fast Company; Boston; fevereiro 2002; Scott Bedbury, p. 72-77).

1. *A marca da empresa está quebrada – mas ela não sabe por quê*

Uma marca pode estar doente, perdendo mercado, ou mesmo vir a quebrar por diversas razões. A marca é como um cristal, quando quebra fica difícil colar.

É preciso “revisitar” a marca antes que ela efetivamente quebre. É importante descobrir o que o consumidor “sente” pela marca a cada momento, pois a sua “paixão” pode estar passando... O mundo muda e a preferência também e é preciso ter certeza sobre o que os consumidores estão valorizando em uma marca.

Há circunstâncias em que a marca não vai bem e a empresa não se dá conta. Um dos sintomas é a queda freqüente de vendas e a ascensão de uma marca concorrente. Os resultados insatisfatórios não ocorrem de uma hora para outra, é preciso tomar decisões rápidas assim que são diagnosticados problemas com a marca para impedir a sua queda de vendas. Reuniões do pessoal de vendas com os gerentes da marca podem indicar saídas em tempo hábil. Por exemplo, há marcas que envelhecem precocemente e é preciso realizar um esforço para rejuvenescer a marca. O guaraná Antarctica, nos anos 70, começou a ser considerado um refrigerante identificado a pessoas de mais idade e, para rejuvenescer a marca, foi lançada na ocasião uma campanha: “Quem não toma guaraná Antarctica é *boco moco*”, ou seja, quem não tomasse guaraná seria bocó, ou seja, uma pessoa sem personalidade, desatualizada. A luta da marca Guaraná Antarctica com a global Coca-Cola é árdua. Para uma marca não morrer é preciso muita criatividade, pois sai muito mais caro lançar uma nova marca do que preservar uma já conhecida do mercado.

2. *A marca muda de direção com cada novo lançamento de produto e campanha de marketing*
Mudanças freqüentes tornam a marca vulnerável. Quando em 1985 a Coca-Cola, nos Estados Unidos, mudou o sabor da Coca clássica para um novo sabor, o consumidor ficou confuso. Quando pedia uma Coca-Cola, o garçom perguntava: “É uma Coca-Cola novo sabor, é uma Coca-Cola clássica ou Coca-Cola Cherry? “Ora esqueça, me dê uma Pepsi...” É importante evitar mudanças freqüentes que tornem o consumidor confuso. A marca deve valorizar a sua essência. A Nike, por exemplo, tem sua essência na performance esportiva; já os relógios Rolex têm a sua essência em distinção e sobriedade. Quando a marca perde a sua essência, ela passa a navegar como uma nau sem rumo... A tentação de ampliar o “guardachuva” da marca para outras linhas de produtos pode confundir o consumidor. Há um limite psicológico na mente e no coração do consumidor, até onde ele avalia que uma marca possa ir. A Nestlé, usando a marca de seus leites ou chocolates em sorvetes, ou mesmo a Lacta, usando a marca do seu chocolate Diamante Negro (homenagem ao futebolista Leônidas da Silva) em sorvetes, têm uma certa sinergia. Daí para a frente o consumidor sente que é um abuso.

3. *A marca da empresa não cria excitação nos consumidores ou nos próprios empregados da organização*

Um relacionamento amoroso para ser duradouro precisa de uma permanente excitação. Assim é no mundo dos negócios. As novidades que uma marca apresenta devem provocar excitação quer no cliente interno quer no consumidor. Ou seja, se um empregado da empresa não sente excitação pela marca da sua empresa, ele não consegue levar o consumidor a sentir-se envolvido com a marca.

As marcas precisam ser conectadas com o nível psicológico do consumidor. Deve proporcionar emoções e paixões que levem o consumidor a desejar manter um relacionamento com a marca.

Quando a emoção e a paixão passam, o consumidor se sente descompromissado com a marca.

A calça jeans da Fórum ou da M. Officer desperta emoção no comprador e o confeccionista deve procurar manter essa paixão. Um *office-boy* é capaz de gastar todo o seu salário do mês para comprar uma calça Fórum ou um tênis Olympikus ou Nike. Essa paixão move montanhas...

4. *A marca da empresa morreu*

Colocar a tranca na porta arrombada não adianta.

É preciso salvar uma marca antes que ela morra na memória e no gosto do consumidor.

É importante realizar permanentes auditorias de marca para evitar o mal maior, que é sua morte.

É fundamental buscar energia no fundo do poço e sair à procura de uma nova marca. O renascimento é mais dispendioso e arriscado. Quando a cadeia de lojas Casa Centro faliu, os proprietários não pensaram em recuperar a marca. Dizem que a cadeia de loja Fastshop é um renascimento. Assim como o G. Aronson ressurgiu com uma pequena loja: G.

De nada adianta o esforço em recuperar uma marca quando ela morreu. É gastar vela à toa com um mau defunto.

5. *A marca está empacada no passado*

Quando uma marca deixa de ser contemporânea, ela perde o referencial com os jovens. É importante revigorar o conceito. No passado, as pessoas, sobretudo os homens, usavam brilhantina para dar brilho e tornar o cabelo ajustado; hoje, o mesmo resultado é obtido com um novo produto gel.

No caso de uma marca, o fenômeno é o mesmo. Poucas marcas sobrevivem ao tempo, são raros os casos como Maizena – marca centenária de uma farinha de amido de milho.

Para evitar essa situação é importante rejunescer a embalagem e o *design* do produto. E, se possível, agregar valor, adicionando novos atributos e benefícios à marca.

6. *A marca é demasiadamente limitada*

Uma marca que agregue pouco valor para o consumidor tende a ser limitada. A esponja de aço Bombril, apesar da decantada “mil e uma utilidades”, perdeu mercado para a esponja plástica, com fios de aço, para arear panelas, limpar louças e talheres. A verdade é que a limitação começou a ocorrer historicamente, com o surgimento de novas antenas de televisão que dispensavam a famosa palhinha na ponta da antena para clarear a imagem. Os pára-choques de carro deixaram de ser feitos de aço cromado e passaram a ser de plásticos e pintados na cor do veículo, e aí se foi mais uma utilidade. Assim, pouco a pouco, a esponjinha vem sendo substituída por outros materiais, mas a marca “nunca foi limitada”, ao contrário. A inovação tecnológica é que torna obsoletas marcas “imbatíveis”. Para evitar esse tipo de obsolescência é importante que a tecnologia da marca seja inovadora e ao mesmo tempo adequada ao mercado.

Há cinco caminhos inteligentes para uma marca demasiadamente limitada:

- I. Desenvolva uma benéfica co-marca, com uma parceria competente. A TAM Linhas Aéreas criou uma parceria com os antigos donos da Monark Turismo e criou a TAM Viagens para comercializar pacotes de viagem, incluindo a parte aérea e a terrestre.
- II. Crie uma extensão distinta da marca. A revista *Exame* tinha uma seção de assuntos denominada Vip, que abordava temas mais amenos, fugindo da temática de negócios e destacando preferências, viagens, mulheres bonitas etc. Daí criou a revista *VIP*. A mesma receita foi adotada para a revista *Você S. A.*, que era uma coluna com sugestões para o desenvolvimento de carreira, dentro da revista *Exame*.
- III. Coloque a marca em novos canais de distribuição. A Brahma conseguiu uma parceria com a TAM e é a única marca de cerveja servida a bordo. O sistema de franquia da Casa do Pão de Queijo criou quiosques da marca em diversas cafeterias não exclusivas, e com isso ampliou vendas.
- IV. Crie novas categorias de produtos. A Fórum, ao lançar uma nova linha de perfumes, amplia a sua marca em novas categorias de produtos, com sinergias com suas roupas e acessórios.
- V. Crie uma nova submarca. A Toyota lançou a marca Lexus para seus automóveis de luxo. O Banco Itaú adquiriu o Banco Francês Brasileiro e o Sudameris e criou a marca Personalité Itaú para atender aos clientes de maior poder aquisitivo.
- VI. *A marca é imatura.* Uma marca, quando está muito além do seu tempo, perde terreno pela imaturidade, ou seja, ela é associada a produtos de tecnologia muito revolucionária e de baixa aceitação pelo mercado. Para evitar esse tipo de ocorrência é importante lançar a marca no momento tecnológico propício ou adoção do conceito do novo produto. Vale lembrar que as grandes marcas normalmente percorrem um longo caminho até tornarem-se conhecidas e respeitadas. É preciso ir passo a passo, querer cortar caminhos pode ser perigoso quando a marca ainda não é conhecida e reconhecida no mercado.
- VII. *A marca tem sido reduzida a uma commodity*

O sucesso prematuro pode ser a razão de fracasso de uma marca. Quando a marca é sinônimo do produto, isso pode tornar a marca irrelevante. Para evitar esse tipo de caos, a Gillette, por exemplo, vive inovando o produto, com novas e atraentes lâminas de barbear. Quando um produto está

próximo da maturidade, a fábrica lança um novo e arrojado modelo de lâmina e revigora a marca no mercado, pois Gillette é sinônimo de lâmina de barbear.

Evitar que a marca se torne sinônimo da categoria do produto, exige um esforço criativo de inovação e de permanente renovação. Dentre os passos necessários para evitar que a marca se torne uma *commodity*, Scott recomenda:

- a. Estabeleça sinais elevados. Grandes marcas não reinventam o produto, elas procuram tornar-se o destaque de uma categoria toda. A TAM não reinventou uma companhia aérea, apenas passou a fazer o que a Varig havia esquecido de fazer, confidenciou certa vez seu fundador, o comandante Rolim Amaro (já falecido), ao criar uma cadeia de serviços inovadora, que a levou à liderança em vôos nacionais.
- b. Eleve o produto. Se a marca pretende ser mais do que uma *commodity*, ela precisa oferecer um único produto que seja único no mercado, ou seja, o melhor em sua categoria.
- c. Ofereça mais do que o produto. Procure criar uma expectativa com base em atenção nos detalhes, criando destaque e requinte para a marca do produto.
- d. Lembrar que a empresa é a marca. Os consumidores olham a empresa por meio de seus produtos. Hoje, a diferença entre produtos similares é a reputação da empresa. Valorize o atendimento aos clientes para que eles dêem destaque à marca pela importância da empresa. A Nestlé avalia sua linha de produtos pela seriedade que ela representa.

VIII. *A marca não é atual*

A perda de atualidade é decorrente de inúmeros fatores: obsolescência tecnológica, concorrência mais combativa e marketing pouco criativo, entre outros fatores.

Atualizar uma marca é um esforço que exige pesquisa de mercado para identificar expectativas dos consumidores e a ação da concorrência. Quando a empresa percebe com antecedência a quebra da atualidade da marca é o momento certo para agir.

Em resumo, a marca tem que ser forte e humilde. A força da marca é o melhor patrimônio da empresa. Por essa razão ela precisa ser ancorada por estratégias e táticas que ajudem a construir sua imagem, de modo a permitir alguma vantagem competitiva. Para isso, a marca deve ser amparada em produtos e serviços que agreguem valor para o consumidor, que sejam capazes de, ao mesmo tempo, inovar e de serem aceitos por segmentos significativos do mercado. E por mais força que ela tenha, ela precisa manter a humildade, pois nenhuma marca é maior do que a vida dos consumidores que a adotam, lembra Rafael Sampaio em “A função da pesquisa é consolidar expectativas” (Revista *About*, 647, 1º de outubro de 2001, p. 12 e 13).

Exemplo hipotético de roteiro para diagnóstico e controle de marcas

Diagnóstico da marca	Causas prováveis	Recomendações estratégicas
1. A marca está quebrada	Perda do <i>market share</i> e da credibilidade	Rejuvenescer a marca
2. A marca muda de direção com cada novo lançamento de produto e campanha de marketing	Excessiva mudança de estratégia de comunicação	Criar uma linha de comunicação centrada em uma estratégia bem definida
3. A marca tem sido reduzida a uma <i>commodity</i>	O sucesso da marca tornou-a símbolo da categoria do produto	Investir na marca para diferenciá-la
4. A marca é demasiadamente limitada; diversas linhas de produto	O símbolo da marca não tem um “guarda-chuva” para cobrir	Focar melhor a marca para linhas de produto de sucesso. Investir em comunicação

Um diagnóstico da linha de produtos da empresa permite identificar estágios do ciclo de vida de cada linha de produtos e traçar ações corretivas em tempo hábil. Ou seja, uma marca pode sofrer um forte abalo se estiver alicerçada em produtos obsoletos tecnologicamente ou de baixa aceitação pelo mercado.

Exemplo hipotético de roteiro para diagnóstico e controle de produtos

Diagnóstico do ciclo de vida do produto	Causas prováveis	Recomendações estratégicas
1 Desenvolvimento	O mercado recebeu bem o produto	Manter investimentos em propaganda
2 Crescimento	O mercado está bastante receptivo ao produto	Manter preços e procurar ampliar o lucro
3 Maturidade	O produto deixa de ser atual	É preciso processar um <i>redesign</i> do produto
4 Declínio	O produto perdeu aceitação	Baixar preço e investir em promoção de vendas para desovar estoques

Um produto requer controle eficaz em cada uma das etapas do seu ciclo de vida:

1. **Desenvolvimento** – Na fase de lançamento o novo produto exige investimentos em recursos produtivos e também para a divulgação no mercado. Um diagnóstico nessa fase pode confirmar ou não o grau de aceitação do produto no mercado. Caso a aceitação esteja adequada, a ordem é continuar os investimentos em comunicação, caso contrário, é preciso rever com urgência toda a estratégia de lançamento do produto.
2. **Crescimento** – Nesta fase, na hipótese de um mercado receptivo ao novo produto, é preciso manter os investimentos em comunicação para manter a curva ascensional de vendas. É importante ter uma política de preços para estimular o lucro.
3. **Maturidade** – É quando as vendas param de crescer ou mantêm um crescimento muito tímido. Se possível, é importante gerar fatos novos como um novo *design* para o produto e novas campanhas publicitárias “bem oxigenadas”.
4. **Declínio** – Nessa fase é “bater e correr”, é o tudo ou nada. Baixar preço, fazer promoção de vendas, tudo o que for possível para “desovar” os estoques e, eventualmente, lançar embalagens de combate que barateiem ainda mais o produto.

Quando a empresa mantém toda a sua linha de produtos, sob o raio X da curva do ciclo de vida, ela estará menos propensa a surpresas desagradáveis, de vendas cessantes. O mercado é como uma tempestade que se forma no horizonte e dá sinais da sua aproximação; captar essas mensagens significa acompanhar a natureza do produto e as tendências de mercado para evitar surpresas.

2. Controle do desempenho do cliente

Uma empresa não vive sem clientes. E a empresa precisa acompanhar a evolução de vendas e de lucro para cada cliente. Um cliente deixa de ser lucrativo, ou mesmo deixa de comprar, se ele não estiver satisfeito.

Portanto, os clientes podem virar as costas a uma empresa se ele não se sentir devidamente “prestigiado” e atendido em seus desejos. A administração do (CRM) Customer Relationship Management deve estar voltada para atender as necessidades e expectativas de seus clientes. Caso isso não esteja ocorrendo é sinal que a empresa perdeu o controle do seu negócio.

Portanto, controlar o desempenho do CRM significa manter a empresa viável. O controle deve ser exercido para avaliar tanto o clima de satisfação do cliente interno (empregado) quanto do cliente externo. O índice de reclamações não atendidas pode ser um importante indicador do desempenho da empresa. Clientes insatisfeitos existem sempre e em qualquer tipo de negócio, o que não pode haver são clientes não atendidos. Quando um cliente reclama é porque ele ainda pretende manter-se cliente da empresa. Porém, quando ele deixa de fazê-lo é um mau sinal. Portanto, as empresas devem estar preparadas para lidar com as queixas com naturalidade e pronta resposta. Um cliente que reclama deve ser visto como um amigo e não como um inimigo, pois os inimigos não reclamam, ao contrário, falam mal para outras pessoas. Um cliente é uma pessoa a ser amada e respeitada. Quando, em um relacionamento amoroso, o marido não procura ouvir as queixas da esposa, ela certamente vai procurar ser ouvida e até mesmo atendida por outra pessoa... Portanto, é preciso muito cuidado no controle das relações com os clientes atuais e com os novos.

É importante medir o grau de satisfação do cliente da empresa em relação aos clientes de empresas concorrentes. Essa é a hora da verdade: os clientes da empresa podem estar satisfeitos, mas os clientes da concorrência estão muito mais satisfeitos.

Exemplo hipotético de roteiro para diagnóstico e controle do serviço ao cliente

Diagnóstico do serviço ao cliente	Causas prováveis	Recomendações estratégicas
1. Índice elevado de reclamações não atendidas	Baixa agilidade do pessoal de atendimento	Treinar o pessoal e montar programa de incentivos para agilizar o atendimento e reduzir reclamações
2. Índice de mortalidade de clientes (clientes que deixaram de ser)	Os clientes estão muito insatisfeitos	Melhorar o atendimento emergencial e o normal
3. Grau de satisfação do cliente em relação ao cliente da concorrência	A empresa só vê o seu umbigo e o admira muito...	Parar de olhar para o próprio umbigo e passar a olhar o "umbigo" da concorrência
4. Baixa expectativa dos clientes em relação ao serviço de atendimento	Experiências anteriores desagradáveis	Melhorar o atendimento em todas as etapas

3. Controle do desempenho do ponto: canais de distribuição e logística

A globalização dos negócios tem alterado significativamente os limites e a natureza dos canais de distribuição. A pressão competitiva tem levado as empresas para importantes expansões além dos seus limites de atuação. E a sobrevivência nesse novo ambiente exige habilidades para coordenar estratégias de marketing complexas em diversos países ou regiões. Para manter a sua base de atuação em índices competitivos, a empresa precisa estabelecer um amplo controle do seu sistema distributivo. A falta de mercadorias pode significar não apenas a perda de vendas, mas o cancelamento de contratos de fornecimento.

Portanto, ao expandir sua área de atuação, a empresa precisa dominar as forças da logística, em termos de transporte e armazenagem, e firmar parcerias confiáveis com distribuidores, atacadistas ou varejistas.

Esse tipo de controle precisa estar bem orquestrado para identificar problemas e inibir falhas. Para não perder o domínio de seu negócio, é importante o uso de intermediários competentes e confiáveis.

Cada canal de distribuição deve ser dirigido como se controla cada vendedor. Vejamos de que maneira isso pode ser conduzido.

1. Análise de evolução mensal de vendas por canal de distribuição.
2. Paridade de vendas de cada canal de distribuição em relação ao potencial de mercado.
3. Desempenho financeiro por canal de distribuição.
4. Análise dos preços praticados em relação aos preços recomendados.

Exemplo de roteiro para diagnóstico e controle do sistema distributivo

Diagnóstico dos canais de distribuição	Causas prováveis	Recomendações estratégicas
1 Índice elevado de reclamações não atendidas dos membros do canal de distribuição	Baixa agilidade do pessoal de atendimento	Treinar o pessoal e montar programa de incentivos para agilizar o atendimento e reduzir reclamações
2 Índice de mortalidade de distribuidores	Os distribuidores estão muito insatisfeitos com a política comercial e de marketing	Comprometer o distribuidor com as estratégias da empresa
3 Grau de satisfação do distribuidor em relação à concorrência	A empresa só vê o seu umbigo e o admira muito...	Parar de olhar para o próprio umbigo e passar a olhar o “umbigo” da concorrência
4 Parceria em baixa	Não atendimento das expectativas dos distribuidores: preço, propaganda cooperada etc.	Ampliar o atendimento às expectativas. Melhorar a política de preços e de parcerias em comunicação

Melhorar o relacionamento com os membros do canal de distribuição é uma das tarefas mais árduas, mas, ao mesmo tempo, muito gratificante. Nesse sentido, o controle é como um radar para detectar insatisfações e sinalizar formas de eliminar tensões. O pessoal que lida com os distribuidores deve ser treinado para evitar conflitos e mal entendidos. Para controlar o sistema distributivo, uma empresa precisa avaliar os relatórios de reclamações e dar agilidade às reivindicações dos distribuidores. Caso seja freqüente a perda de distribuidores, significa que a política comercial deve ser revista, bem como as estratégias de marketing. E, na hipótese do controle, descobrir por meio de pesquisa, ou outro instrumento, que os distribuidores não exclusivos estão mais satisfeitos com a concorrência; é preciso identificar as causas e eliminar os efeitos. Quando, porém, as relações chegaram ao fundo do poço, é sinal de ruptura iminente e, portanto, é preciso aperfeiçoar o relacionamento em todos os sentidos, melhorando a política de preços e de parcerias promocionais.

4. Controle de estratégias de conveniências para agregar valor

Para conquistar e manter clientes é preciso encantá-los. E isso requer magia e sedução, pois os clientes gostam de ser paparicados. Não basta um produto ou serviço ser de boa qualidade, é preciso que haja valores agregados a ele. Ou seja, o valor percebido pelo cliente em relação a um produto é elevado se ele oferecer vantagens em relação à concorrência. Portanto, é importante realizar pesquisa com os clientes para identificar o que agrega valor. E controlar o desempenho das estratégias que proporcionem conveniências deve ser uma tarefa permanente.

O valor percebido que pode ser identificado pela fórmula a seguir será elevado se o benefício oferecido ao cliente for maior do que o sacrifício que ele realizou para adquirir o produto ou serviço em relação ao custo, ou seja, ao que ele efetivamente pagou.

$$\text{Valor percebido} = \frac{(\text{Benefício menos sacrifício})}{\text{Custo de aquisição}}$$

A pesquisa de satisfação do cliente deve ser focada em dois aspectos: o benefício que ele espera obter com a compra do produto ou serviço e o sacrifício que o cliente realiza para adquirir o bem ou serviço. Portanto, se o sacrifício for maior que o benefício, o cliente poderá estar insatisfeito ou até mesmo irritado, caso contrário, ele poderá estar satisfeito. Vale lembrar, no entanto: um cliente nunca está totalmente satisfeito.

5. Controle da comunicação e de vendas

O controle do desempenho da comunicação e de vendas deve ser realizado separada e minuciosamente. Iniciemos com o controle do desempenho da comunicação e promoção de vendas.

Controle do desempenho da comunicação e promoção de vendas

O papel da propaganda é inculcar idéias e persuadir as pessoas a irem em busca da compra do produto ou serviço, e quando isso não ocorre é sinal de que algo não foi bem planejado. Ao passo que a promoção de vendas é uma operação tática no mento. A promoção pode ser feita por meio de ofertas, no modelo compre 3 e pague 2, ou, ainda, pela experimentação, como degustação, amostra grátis, teste do produto e outras ações que visam estimular o comprador indeciso.

A propaganda desempenha diversos papéis, dentre eles destacam-se:

1. *Propaganda como informação.* Antes de vender um produto ou serviço o papel da propaganda é informar a existência do produto ou serviço. As pesquisas de lembrança denominadas *recall* visam levantar o poder de informação de uma mensagem publicitária.
2. *Informação desempenhando um serviço de utilidade.* A propaganda tem ainda um papel social de prestar serviços de informação de interesse da comunidade. Isso pode ser avaliado pela imagem que uma empresa desfruta no seu meio social e econômico.
3. *Paridade entre o conteúdo da informação e o resultado de vendas da propaganda.* A eficácia da mensagem publicitária pode ser aferida pelo resultado de vendas após a veiculação da campanha.
4. *Persuasão e venda.* A propaganda visa despertar o interesse do consumidor por um produto ou serviço. As pesquisas de intenção de compra revelam o poder de penetração da mensagem, mas as vendas são, na verdade, o melhor critério para determinar a eficácia de um anúncio.
5. *Posicionamento da marca do produto ou serviço na mente do consumidor.* É preciso avaliar o posicionamento da marca anunciada na lembrança do consumidor. Por meio de pesquisa de lembrança é possível identificar as marcas mais lembradas como o Top of Mind, que o Instituto Datafolha realiza para o jornal *Folha de S. Paulo*, ou por outro tipo de pesquisa da Interbrands, que classifica as marcas de acordo com o seu valor financeiro de mercado, ou, ainda, a pesquisa de marcas mais queridas realizada pela revista *Carta Capital*.

O controle do resultado da propaganda é acima de tudo um zelo em relação aos recursos alocados. A partir do *briefing* dado pelo anunciante à sua agência de propaganda todos os passos devem ser auditados para evitar “acidentes de percurso”. A elaboração da campanha publicitária, a criação do *slogan*, as peças publicitárias e promocionais, o plano de mídia, enfim, todas as partes

do processo de comunicação devem estar sob controle para que os objetivos da comunicação sejam alcançados dentro dos recursos orçados.

Roteiro hipotético para controle da propaganda e promoção de vendas

Diagnóstico da propaganda	Causas prováveis de fracasso	Recomendações estratégicas
1. Campanha: tema e <i>slogan</i>	Os benefícios do produto ou serviço não estão claros	Tornar claros os benefícios do produto ou serviço
2. Peças publicitárias	Anúncios pouco criativos	Criar as peças da campanha mais persuasivas
3. Plano de mídia	A verba está alocada dispersivamente entre várias mídias	Concentrar a verba em poucas mídias, porém, adequadas ao tipo de produto ou serviço
4. Resultados do índice de <i>recall</i> da marca e resultado de vendas	Baixo índice de lembrança da mensagem da marca e conseqüente baixa venda	Melhorar o recall procurando tornar a mensagem mais persuasiva
5. Resultado da promoção de vendas	A campanha não tem ofertas claras e vantajosas	Aprimorar a campanha promocional com ofertas de interesse para o consumidor
6. Resultado do <i>merchandising</i>	Não estimula o cliente a comprar o produto	Tornar o cenário do produto mais atraente, com destaque para benefícios claros. Procurar agregar valor ao produto

O controle dos resultados de um esforço promocional deve levar em conta os seguintes critérios para aferição:

1. O impacto do esforço publicitário na mente do consumidor.
2. A consciência que a campanha despertou acerca da marca anunciada.
3. A imagem da marca no mercado consumidor-alvo e em outros mercados.
4. Avaliar os resultados da campanha em termos de lembrança da marca e de vendas efetivamente obtidas.

As técnicas de pesquisa de audiência das mensagens publicitárias, de *recall* (lembrança), de imagem de marca com o público consumidor-alvo e de resultados de vendas após a veiculação da mensagem são apenas alguns modelos de controle da eficácia do esforço promocional.

Controle do desempenho da Internet

A Internet é a alma das organizações modernas. Sem ela o mundo não respira. No entanto, ainda há muito a ser dito acerca da sua contribuição a determinados negócios.

Os institutos de pesquisa de mercado – Ibope e-Ratings e Nielsen Net-Ratings – auditam as taxas de cliques, ou seja, verifica os *banners* com maiores taxas de cliques da Internet brasileira. Analisa separadamente as clicadas pelo universo masculino no período e as demais, pelas mulheres.

“O *software* publicado para os assinantes desse serviço de auditoria permite ao usuário visualizar de várias maneiras os números e as peças interativas responsáveis por eles – com exceção das de conteúdo erótico, substituídas por *links* que levam os interessados até os *banners*. Pode-se escolher a opção que mostra o *ranking* dos mais vistos, dos que tiveram maior alcance ou dos que foram mais clicados.”

Fonte: Revista About 635
 “Pesquisas: Ibope e-Ratings revela as maiores taxas de cliques”, 9 de julho de 2001, p. 16.

Para chegar ao resultado, o Ibope e-Ratings acompanha o movimento de cerca de 5.500 pessoas de 1.600 domicílios no Brasil.

Ranking dos banners mais visitados (clikados)

Empresa	Banner e Button	Audiência	%	%	Freqüência	Taxa
Webmotors		103.729	88,48	3,2	1,5	15,16
Realplayer.com		139.910	72,58	4,1	1,81	5,79
Macromedia		120.794	73,59	3,73	1,9	5,19
Globo.com		112.470	83,07	3,47	3,12	5,01
Que Universitárias		118.389	90,27	3,88	2,2	
1.000 Prêmios		264.156	88,83	8,16	3,42	4,4
Sexo Br		132.818	88,53	4,1	3,08	4,01
Sexagain		94.735	97,41	2,93	2,58	3,85
Queen.net		234.361	92,07	7,24	9,02	3,72
Virtualsex		105.183	91,14	3,25	2,39	3,23

Fonte: Ibope e-Ratings, maio de 2001.

“O mais curioso na ala dos homens: embora o primeiro colocado seja um *banner* do Webmotors, como 15,16 da taxa de cliques, ainda é grande o interesse desse público pelos *sites* de ‘conteúdo’ pornográfico. Com essa temática entram para o *ranking* cinco *links*”, comenta o artigo sobre pesquisas da revista *About* 635.

Controle do desempenho da administração de vendas e da força de vendas

A globalização está pressionando as organizações, impondo uma nova configuração ao mercado e exigindo maiores habilidades em vendas.

Como os padrões de consumo e as decisões de compra também estão se sofisticando, é importante melhorar os métodos e processos de vendas e os sistemas de incentivo à produtividade.

A eficácia das estratégias de marketing de uma empresa depende em larga escala dos resultados de vendas, de lucro e de participação de mercado. Por essa razão, os resultados obtidos por uma organização de vendas estão intimamente ligados ao desempenho da administração e da força de vendas.

Controle do desempenho da administração de vendas

O sistema de controle da administração de vendas é entendido como uma extensão do monitoramento gerencial do esforço de vendas. Ou seja, os resultados de vendas são confrontados com o potencial de mercado de cada território de vendas; o ganho do vendedor é avaliado em função do esforço realizado em termos de número de visitas e de vendas realizadas. Se o desempenho de cada vendedor da equipe for insatisfatório em termos das metas quantitativas e qualitativas estabelecidas, é sinal que os incentivos não foram adequados ou que o vendedor é incompetente ou, ainda, que os territórios de vendas foram mal planejados, de maneira que os vendedores não foram adequadamente alocados a cada território de vendas. Em suma, é importante controlar o desempenho da administração de vendas em termos de resultados qualitativos e quantitativos, bem como avaliar se o sistema de remuneração da equipe de vendas está estimulando o trabalho do vendedor e apresentando os melhores resultados de vendas ao menor custo de mercado. Ou seja, pagar muito pode não trazer bons resultados financeiros para a empresa, portanto, é fundamental

avaliar sistematicamente o modelo de remuneração e incentivos. Vale lembrar que a mortalidade dos sistemas de remuneração é elevada. Um bom sistema de incentivo hoje pode perder eficácia amanhã. E para inibir resultados desastrosos é preciso auditar periodicamente o sistema de incentivos, quer no âmbito da motivação da equipe de vendas quer em relação ao custo e o resultado de vendas em si.

Configuração do território de vendas

Os critérios de zoneamento e de alocação de vendedores é um dos fatores que têm forte interferência no desempenho da equipe de vendas e nos resultados em geral.

Um dos critérios para avaliar a estruturação da equipe de vendas é confrontar os resultados de vendas de cada território com o respectivo potencial de mercado. Se a paridade de vendas estiver aquém da capacidade de absorção do produto, é sinal que a configuração do zoneamento para estabelecer territórios de vendas foi inadequado.

Avaliação de competências da força de vendas

Quando a equipe de vendas, na média, é incompetente, é um mau sinal. Porém, quando a incompetência está restrita a um ou dois vendedores, o problema pode não ser tão grave.

A fórmula mais utilizada de avaliar o grau de competência de vendedores é baseada na relação entre conhecimento que cada vendedor deve ter de seus produtos e da necessidade de seus clientes e habilidade para vender, relacionado com a atitude, que é o grau de motivação que o vendedor tem para vender. O resultado dessa equação deve ser dividido pelo volume de vendas de cada vendedor e, então, o valor encontrado é o grau de competência do vendedor. Confrontando os desempenhos dos diversos vendedores de uma equipe de vendas é possível determinar o grau de competência de uma equipe em relação a outra dentro da mesma empresa.

$$\text{Competência} = \frac{(\text{conhecimento} + \text{habilidade}) \text{ atitude}}{\text{Volume de vendas}}$$

A aplicação prática da fórmula não significa um resultado em termos absolutos, mas, sim, em termos relativos. Ou seja, de que maneira a competência de um vendedor reflete em um melhor resultado de vendas, só pode ser medido comparativamente a seus colegas de equipe. Assim, o vendedor A, com melhor nível relativo de competência, pode obter um melhor desempenho em vendas do que seu colega, com menor conhecimento de produtos e de mercado e com habilidade e atitudes inferiores. É claro que o modelo e a fórmula são teóricos, mas ajudam a estabelecer critérios objetivos para a avaliação do desempenho de vendedores.

Paridade de vendas

Um outro critério objetivo para avaliar o desempenho de um vendedor é a paridade de vendas, ou seja, o resultado relativo da confrontação da venda realizada em relação ao respectivo potencial do território de vendas.

$$\text{Paridade de vendas - por território de vendas} = \frac{\text{Vendas realizadas no período}}{\text{Potencial de mercado do território de vendas}}$$

O ideal é que o resultado esteja o mais próximo possível de 1, ou seja, que o vendedor consiga realizar vendas bastante próximas do potencial de mercado de seu território.

Uma confrontação de resultados entre todos os vendedores de uma equipe permite corrigir distorções e alocar os melhores vendedores aos territórios de melhor potencial. Um erro frequente é alocar ao melhor território o pior vendedor da equipe. Isso pode ter um resultado desastroso. Portanto, é importante cruzar a análise da paridade de vendas com o nível de competência de cada vendedor.

Exemplo de roteiro para diagnóstico e controle da administração de vendas e da força de vendas

Diagnóstico de vendas	Causas prováveis	Recomendações estratégicas
1 Estratégias gerenciais	Ultrapassadas	Reformular ações estratégicas
2 Desempenho de vendas	Sistema de incentivos obsoleto	Desenhar novos programas de incentivo
3 Atitude do vendedor	Desmotivado	Reciclar o vendedor e estabelecer metas e incentivos competitivos
4 Competência da equipe de vendas	Díspar, ou seja, há vendedores competentes e incompetentes na mesma equipe	Desenvolver programas de treinamento para melhor capacitar a equipe e eliminar os desempenhos fracos

6. Controle do desempenho financeiro: custo e preço

A avaliação do desempenho financeiro da empresa exige a fixação de parâmetros. Para confrontar o desempenho da área de marketing, podem ser adotados os seguintes critérios:

1. **A paridade de vendas** permite confrontar o desempenho da empresa como um todo em relação à potencialidade do mercado em que ela atua. Esse confronto deve ser realizado por produto, por vendedor e por cliente.

$$\text{Paridade de vendas} = \frac{\text{Vendas da empresa}}{\text{Potencial de mercado}}$$

2. **A participação de mercado** pode ser medida para a empresa como um todo, ou por linha de produtos, e ainda por cliente e por vendedor.

$$\text{Participação de mercado} = \frac{\text{Vendas da empresa}}{\text{Vendas totais do setor}}$$

3. **A margem de lucratividade** pode ser avaliada por produto, por cliente e por região. O índice de lucro líquido pode ser calculado a partir da demonstração de lucros e perdas do balanço por produto, cliente e região. Outros indicadores financeiros são:
 - Margem bruta:* é calculada com base no resultado de vendas, deduzido os custos da mercadoria vendida.
 - Margem de contribuição:* é o saldo disponível em caixa da empresa para a cobertura dos custos fixos, também chamado de *overhead*, e pode ser apurado pela fórmula: Vendas unitárias menos custo variável unitário é igual à margem de contribuição unitária.

Ou seja, deduzido o custo variável unitário da venda de uma unidade de um produto, o que resta é a disponibilidade para cobrir os custos fixos do produto. O mesmo tipo de análise de margem de contribuição pode ser realizado também por região – filial de vendas ou vendedor ou por tipo de cliente. É útil para avaliar o resultado do esforço de vendas.

4. Retorno sobre investimentos (ROI)

O retorno sobre investimento é um dos modelos de aferição da lucratividade mais interessantes ao lado do retorno sobre ativos imobilizados (ROAM).

O ROI pode ser calculado pela fórmula:
$$\text{ROI (\%)} = \frac{\text{lucro líquido} \times 100}{\text{investimento}}$$

Ou ainda, pela expressão:

$$\text{ROI (\%)} = \frac{\text{lucro líquido}}{\text{vendas}} \times \frac{\text{vendas}}{\text{investimento}} \times 100$$

O ROI permite medir o desempenho financeiro de todo o esforço de marketing realizado pela empresa. É, sem dúvida, um termômetro importante das estratégias adotadas.

5. Índice de preço

Uma importante comparação do desempenho financeiro das estratégias de marketing adotadas é estabelecer um índice de preços praticados em relação ao custo da moeda ou em relação à principal empresa concorrente.

O índice de preços pode ser calculado pela expressão:

$$\text{Índice de preços} = \frac{\text{preço da empresa}}{\text{preço da concorrência}} \times 100$$

Sumário

O termo controle pode parecer autoritário e impertinente no mundo dos negócios, mas sem resultados convincentes nenhuma atividade comercial é viável. Controlar gastos em publicidade, conferir a participação de mercado, acompanhar o desempenho de distribuidores e vendedores, nada mais é do que tomar o pulso do negócio. Não existem empresas sem clientes, e cliente insatisfeito é quase um ex-cliente. Portanto, controlar o desempenho do (CRM) Customer Relationship Management é fundamental para que a empresa seja viável, sobretudo em ambientes competitivos. Investir no controle de desempenho em marketing é como uma medicina preventiva, que evita acidentes a todo custo. É importante a empresa dedicar tempo e investimento para elaborar parâmetros de desempenhos mercadológico e financeiro da propaganda, da distribuição, das equipes de vendas, levando em conta os desafios ambientais.

Questões para revisão

1. O que é controle de desempenho da propaganda?
2. Defina a importância do controle dos canais de distribuição.
3. Indique formas de melhorar o desempenho da força de vendas.
4. Qual é o significado de uma marca tornar-se uma *commodity*?
5. Defina o que é paridade de vendas.

Questões para discussão

1. Discuta a importância do controle do CRM.
2. Discuta o significado do controle do esforço publicitário.
3. Discuta a expressão: “O cliente é o rei”.
4. Discuta o significado e a importância do termo auditoria de marketing.
5. A marca é o DNA da organização moderna: explique por quê.

Bibliografia

Artigos

- “Determinants of the control of international advertising by headquarters of multinational corporations”. *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*; Montreal, dezembro de 1999; V H Kirpalani; Rene Darmon.
- “Examining business strategy, sales management and salesperson antecedents of sales organization effectiveness”. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*; Nova York; primavera de 2001. Artur Baldauf; David W Cravens, Nigel F Piercy.
- “Fatores condicionantes da mortalidade de empresas”. Pesquisa Piloto Sebrae, realizada em Minas Gerais, junho 1997.
- “Nine ways to fix a broken brand”. *Fast Company*, fevereiro de 2002. Scott Bedbury.
- “Nine ways to fix a broken brand”. *Fast Company*; Boston, fevereiro 2002; Scott Bedbury, p. 72-77.
- Revista *About*, 635 – “Pesquisas: Ibope e-Ratings revela as maiores taxas de cliques”. 9 de julho de 2001, p. 16.
- SAMPAIO, Rafael. “A função da pesquisa é consolidar expectativas”. *Revista About*, 647, 1ª de outubro de 2001, p. 12-13.

Livros

- BUZZELL, Robert D.; BRADLEY, Gale. *The Pims Principles*. Nova York: The Free Press, 1987.
- COBRA, Marcos. *Consultoria em marketing*. S. Paulo: Cobra Editora, 2002.
- _____. *O impacto da Propaganda*. São Paulo: Atlas, 1990.
- TUCKER, Spencer A. *Handbook of business formulas and controls*. Nova York: McGraw-Hill, 1979.

CANTINHO EMPRESARIAL

CASE

Azaléia, um caso de amor

Fundada em 2 de dezembro de 1958, por um gaúcho de Novo Hamburgo, Nestor Herculano de Paula. Tem como diretor de Marketing, Gumercindo Moraes Neto, um ex-aluno da Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas.

O grupo Azaléia é hoje uma das cinco maiores organizações calçadistas do mundo, operando em todas as etapas da produção à comercialização. Produz calçados femininos com as marcas Azaléia e Dijean, e esportivos com a marca Olympikus – patrocinadora oficial do tenista Guga. Está presente em quase 70 países do mundo.

Filosofia empresarial – trabalhar com visão de crescimento, sendo uma empresa justa, honesta e humilde.

Mercado nacional

A empresa Azaléia teve um faturamento, em 2000, de R\$638 milhões, sendo que a marca Olympikus é líder no mercado brasileiro de tênis; a marca Azaléia é líder e a marca Dijean é vice-líder no mercado de calçados femininos.

Além do excelente desempenho, a empresa não pára de crescer e está reposicionando a marca Azaléia, como um calçado para a mulher adulta, com foco no público de classe socioeconômica A/B e C. E a marca Dijean, com foco no público jovem.

Em 2001 a Azaléia teve um crescimento de participação de mercado de 8,1% para 10,4% no mercado doméstico. Mas precisa fortalecer sua posição num mercado como o brasileiro com baixo crescimento anual. Para tanto pretende consolidar a sua posição nas faixas mais jovens da população brasileira.

Estrutura comercial

A empresa opera com as suas três marcas em todo o território brasileiro com vendas feitas por representantes comerciais, que trabalham com um percentual de 5% de comissão sobre vendas, para custear suas operações comerciais, remunerar seus vendedores e realizar esforços promocionais. Vale observar que a empresa trabalha com preços sugeridos ao consumidor final.

A venda de calçados

A venda de calçados ainda é uma venda bastante primária, uma vez que lojas de sapato, em quase todo o Brasil, são lojas familiares, com pouca ou nenhuma estrutura de marketing. Há lojas individuais e lojas de rede. Assim, como há lojas de rua, sobretudo nos centros de cidade e lojas de bairro. Nas lojas de *shopping centers*, a penetração de grandes marcas é consideravelmente menor, exceção feita a algumas cidades como Brasília, Salvador, Belo Horizonte, Recife, Maceió, Natal e Fortaleza.

Em cidades menores os *shopping centers* possuem as marcas femininas, Azaléia e, Dijean, ao passo que nas grandes cidades como Porto Alegre, Curitiba, São Paulo, Rio de Janeiro, entre outras cidades, a presença dessas marcas é menor, talvez em função do fato que *shopping centers* buscam um público de renda mais alta e de possuírem lojas com marca própria.

O trabalho do vendedor é separado por marca. Assim, há vendedores Azaléia, e vendedores Dijean. Cabe a uma terceira equipe a venda da linha de tênis e artigos esportivos Olympikus. No trabalho de campo, os vendedores carregam a coleção em grandes malas ou sacolas e mantêm um catálogo eletrônico atualizado em seus *notebooks*. Outra forma de atendimento é receber os clientes no *showroom* da representação.

Área de marketing

Cada linha de produtos é dirigida por um gestor comercial. Assim, há um gestor para a linha de calçados Azaléia, um para a linha Dijean e outro para a linha Olympikus. Tem ainda um gestor comercial para o mercado externo. A propaganda é realizada por uma agência de propaganda gaúcha associada a J. Walter Thompson. A empresa investe nos principais meios de massa como: mídia eletrônica, revistas, mídia externa e outras. As ações de propaganda e promoção de vendas são controladas pelos gerentes de Comunicação da empresa.

Mercado Internacional

A empresa tem como meta desenvolver a marca Azaléia no mercado internacional, ampliando a sua atuação para mais países. Com isso pode ampliar o volume de vendas para o mercado externo em mais de 50%. Hoje, mais de 70% das vendas são destinadas ao mercado interno.

Tem ainda como desafio a globalização da marca Azaléia, posicionando-a nos mais diversos mercados.

Pontos para discussão

1. Que ações você recomendaria para a empresa consolidar a marca Azaléia?
2. Que ações você recomendaria para a empresa consolidar a marca Dijean?
3. Como segmentar o mercado para as duas marcas de calçados femininos?
4. De que maneira a Azaléia pode fortalecer a sua atuação internacional? Vale lembrar que em S. Louis, nos Estados Unidos, e em Praga – capital da República Tcheca, ela atua com equipes próprias de vendas.
5. Que outras ações estratégicas você recomendaria à direção da Azaléia?



CAPÍTULO

21

Repensando o marketing no Brasil – em uma sociedade complexa

“O MARKETING TAL COMO FOI CONCEBIDO TALVEZ DEVERIA SER REDEFINIDO.”

ROBERT BARTELS

Introdução

A complexa sociedade de consumo está cada dia mais afiliente e mais fragmentada. E isso requer uma nova visão da aplicabilidade do marketing.

Mas, se isso não bastasse, o papel da mulher está mudando das funções de dona-de-casa para o trabalho fora do lar. Em alguns países já há mais mulheres do que homens na força de trabalho, da denominada população economicamente ativa. No Brasil, como um todo, e em algumas regiões em especial (Minas Gerais, São Paulo e Rio de Janeiro), na população total já há mais mulheres do que homens. E o mesmo caminho se delineia para o contingente de mulheres no trabalho fora de casa. Ou seja, em breve haverá mais mulheres do que homens na (PEA) População Economicamente Ativa.

De outra parte, graças às influências tecnológicas, produtos inovadores estão disponíveis para consumo, o que acaba por confundir as pessoas na hora da escolha.

Completa esse quadro a Internet com banda larga, que acelera o marketing virtual e estimula novas e irrestritas oportunidades de consumo.

Conseqüentemente, o varejo tradicional muda para um varejo moderno e *on-line*. O conceito dos *shopping centers* evolui para centros de lazer e serviços e os supermercados se transformam em grandes pátios de alimentação, com produtos prontos ou semiprontos.

Com multiformatos, orientados para necessidades fragmentadas de consumo, o varejo de alimentos e produtos de consumo de massa muda significativamente a cada momento. Diferentes formatos de canais de distribuição começam a moldar um novo e personalizado marketing.

Cenários

Numa visão de cenário é possível acompanhar significativas mudanças nos campos sociais, econômicos e tecnológicos.

Mudanças sociais

As mudanças demográficas acentuam-se mudando o perfil da população. A expectativa de vida do homem brasileiro amplia-se significativamente a cada ano e, hoje, segundo dados do (IBGE) Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística a média de idade é de 62 anos para o homem e 74 anos para a mulher.

Com o envelhecimento da população brasileira, novos produtos e serviços precisam ser concebidos e outros redesenhados para essa nova realidade.

Mas, apesar do envelhecimento da população, ainda teremos uma significativa parcela de jovens, na complexa sociedade brasileira. A taxa de crescimento anual da população é menor em algumas regiões, como Sul e Sudeste, e ainda elevada no Norte e Nordeste, o que projeta um quadro médio de aproximadamente 2,5% de crescimento ao ano. Um aumento demográfico que não é suportado pela expansão da economia. Para acolher a população jovem que a cada ano adentra ao mercado de trabalho, o (PIB) Produto Interno Bruto precisaria crescer a taxas ao redor de 7% ao ano. Quando isso não ocorre é sinal de desemprego. E o desemprego, aliado à falta de educação, lazer, moradia e saúde, agrava a violência. Os índices de miséria e violência projetam o país entre as nações mais pobres de um lado e de maior progresso de outro, ou seja, temos várias Nigérias e algumas Bélgica. Os índices são alarmantes: o Brasil tem mais violência que a Colômbia que se defronta há anos com a guerrilha e o narcotráfico. Mas, apesar disso, o país progrediu socialmente, com melhoria de praticamente todos os indicadores sociais: mortalidade infantil, saneamento, educação e saúde.

A sociedade de amanhã

A sociedade mundial está em metamorfose; há um envelhecimento da população mundial e em especial da brasileira. Em diversos países já há mais mulheres do que homens, como é o nosso caso, nação que não pára de crescer.

Mudanças no perfil demográfico

Segundo o Censo 2000 do IBGE, o perfil do brasileiro alterou-se. São mais idosos e mais mulheres do que no censo anterior de 1991; há mais mulheres chefe de família, mesmo com a presença de homem na casa; os jovens ainda predominam na sociedade brasileira, mas a tendência, segundo projeções dos demógrafos, é a diminuição gradativa de sua importância na nova e afetuosa sociedade de consumo no Brasil.

Mais idosos e uma população envelhecendo

A terceira divulgação do Censo 2000 do IBGE mostrou que o Brasil ficou mais velho, mais feminino, mais urbano e mais alfabetizado. Mas permanecem grandes diferenças sociais.

“Hoje, a população jovem ainda pode gerar recursos, mas a situação poderá ficar desfavorável mais tarde, quando haverá mais idosos e uma população em idade ativa com menores condições de contribuir para a economia do país” (*Folha de S. Paulo*. Censo 2000; 20-12-2001, p. 2).

Além de problemas de saúde, o envelhecimento da população traz consigo dificuldades para a previdência social, portanto, será preciso mudar o foco da política de saúde e de aposentadoria.

Regiões	0 a 14 anos (em %)			15 a 64 anos (em %)			65 anos ou mais (em %)		
	1980	1991	2000	1980	1991	2000	1980	1991	2000
Norte	46,16	42,54	37,22	51,02	54,45	59,14	2,81	3,01	3,64
Nordeste	43,46	39,40	32,97	52,18	55,54	61,18	4,35	5,06	5,85
Sudeste	34,15	31,22	26,69	61,66	63,64	66,94	4,19	5,14	6,37
Sul	36,28	31,93	27,53	59,89	63,10	66,25	3,84	4,97	6,22
Centro-oeste	40,47	35,28	29,92	56,96	61,45	65,80	2,57	3,27	4,27

Fonte: IBGE. Censo 2000.

O que se pode observar da tabela é que a população com mais de 65 anos vem crescendo em todas as regiões do Brasil, e que a faixa de 15 a 64 anos também. Isso significa que “o médico brasileiro precisará ter a capacidade de controlar melhor doenças para que a população viva melhor”, afirma Luiz Roberto Ramos, diretor do Centro de Estudos de Envelhecimento da Unifesp (Universidade Federal de São Paulo).

O aumento das mulheres idosas já foi ressaltado pelo Censo 2000, quando 5,6 milhões de mulheres tinham mais de 65 anos. O número de homens na mesma faixa etária era de 4,4 milhões e a expectativa do IBGE é que, em 2050, a população feminina idosa supere os 23 milhões – 8 milhões a mais do que os homens com mais de 65 anos –, sendo que a população brasileira idosa foi a que mais cresceu desde 1991.

Mais mulheres

“No Brasil nascem mais homens, mas eles sobrevivem menos que as mulheres e, a partir dos 20 anos, passam à minoria. Na população de zero a quatro anos, há um excedente de 278 mil homens, que vai caindo a cada ano, até que, na população de 20 anos, as mulheres passam a ter um excedente de 3.300 pessoas. A partir daí a vantagem para as mulheres só aumenta” (Caderno Censo IBGE 2000 – *Folha de S. Paulo*; 20-12-2001, p. 2).

O crescimento da população

Brasil e Regiões	% homens	% mulheres	Varição % (1991-2000)
Brasil	49,2	50,8	15,6
Norte	50,6	49,4	28,6
Nordeste	49,0	51,0	12,3
Sudeste	48,9	51,1	15,4
Sul	49,4	50,6	13,5
Centro-oeste	49,9	50,1	23,4

Fonte: IBGE. Censo 2000.

A principal explicação para que as mulheres passem a ser maioria a partir dos 20 anos é a alta taxa de mortalidade por causa externa de homens jovens. Em 2000, a chance de um homem mor-

rer entre 20 e 25 anos era 3,5 vezes maior que a de uma mulher da mesma idade. A população masculina nessa faixa etária morre principalmente por armas de fogo e acidentes. Não são doenças naturais, o que acaba causando um desequilíbrio na população.

O Brasil deverá chegar a 2050 com 8,2 milhões de mulheres a mais do que homens, apontam estimativas feitas pelo IBGE, com base no Censo 2000. O excedente feminino que em 2000 correspondia a apenas 1,5% do total da população, vai equivaler a 3,4% dos 238 milhões de brasileiros que o país deverá contabilizar até a metade do século XXI.

“Hoje, o Brasil tem cerca de um Uruguai a mais de mulheres. Em 2050, serão três Uruguais. Elas vão dominar o século, brinca Juarez de Castro Oliveira, chefe da Divisão de Estudos e Análises da Dinâmica Demográfica do IBGE” (Jornal *O Estado de S. Paulo*, 31-12-2001, p. A-7).

No Censo 2000 havia 96,9 homens para cada grupo de 100 brasileiras. Em números absolutos eram 2,6 milhões de mulheres sem par na sociedade brasileira – registro muito superior às 756 mil mulheres na mesma situação em 1991.

Fragmentação dos domicílios

Com o incrível aumento do número de separações, há uma forte tendência à fragmentação de domicílios. Com novas uniões de descasados, surge a oportunidade para novas moradias, inspiradas em casais com filhos de uniões anteriores.

Divórcios

O brasileiro, segundo o Censo 2000, casa menos e separa mais. Na década de 1990, o número de divórcios e separações judiciais caiu 32,5%, enquanto o volume de casamentos passou de 5,1% para 4,3%, entre os anos de 1991 e 98. Segundo levantamento do IBGE, os fatores econômico e cultural foram os que mais influenciaram no comportamento das uniões civis no país.

Mulher é responsável por uma em cada quatro moradias

A mulher brasileira aumentou sua presença na família e, em 2000, era responsável por um em cada quatro domicílios. Continuava, no entanto, ganhando menos que o homem. Pelos dados do Censo, 11,1 milhões de domicílios, 24,9% do total, eram comandados por mulheres – um crescimento de 37,5% em relação a 1991, quando o percentual era de 18,1%. O fenômeno aconteceu em todas as regiões e nas 27 unidades da federação. Isso está relacionado com a participação crescente da mulher na PEA. “A mulher conquistou mais independência financeira, mais liberdade. Pode assumir sua família e não está mais em situação subjugada”, diz Ana Lucia Sabóia, chefe da Divisão de Indicadores Sociais do IBGE.

Na região Nordeste a maior presença feminina, como responsável pela família, é historicamente relacionada à migração masculina. A maioria das mulheres que assume o domicílio está sem parceiro e as crianças, portanto, sem o pai.

Em somente 2,7% das famílias que são comandadas por uma mulher existe um homem morando na casa como cônjuge ou companheiro.

Mais mulheres trabalhando fora do lar

Com o crescimento da população feminina no Brasil, a primeira consequência é o aumento da participação da mulher na população economicamente ativa. Isso estimula a proliferação de serviços de alimentação fora de casa, serviços domésticos e diminui a venda de tecido a metro, pois as mulheres não dispõem mais de tempo para costurar em casa.

Novas uniões de descasados

Antigamente, aquele casal que decidia morar junto, sem registro civil, ou aquela mulher que buscava o divórcio, eram mal-vistos. Hoje, isso mudou e está refletindo na própria legislação, que garante direitos ao casal que vive por mais de cinco anos em sociedade civil, embora não registrada. Os novos casais passam a necessitar de mais equipamentos para o lar.

Casais com menos filhos

A média de filhos por casal tem diminuído. Segundo o IBGE, a tendência é a que essa média de filhos por casal diminua ainda mais, pois, com a mulher trabalhando fora do lar, há pouco tempo para criar e educar muitos filhos.

Domicílios sem banheiro

O Brasil tem 7,5 milhões de casas sem banheiro, o que corresponde a 16,74% dos domicílios do país. Desse total, 3,7 milhões não só são desprovidos de banheiro como nem sequer têm sanitário. Essa situação era pior em 1991, quando 7,9 milhões de residências não tinham banheiro, 23% do país. O estado em situação mais drástica é o Piauí, onde 42,9% dos domicílios não têm banheiro ou sanitário.

Segundo estatísticas, para cada R\$ 1 gasto em saneamento, são economizados R\$4 em tratamento de saúde. O abastecimento de água também melhorou no país em 2000 em relação a 1991. O Sul e o Sudeste detêm as melhores taxas de abastecimento de água encanada, 80,1% e 88,3%, respectivamente, enquanto o Norte e o Nordeste registram índices inferiores: 48% e 66,4%, respectivamente.

A nova cozinha faz parte da área social da casa

A casa da classe média, no estilo de apartamentos *flat* e das residências norte-americanas, passa a incorporar a cozinha na área social da casa. Isso vem ocorrendo para economizar metros quadrados da sala e cozinha, para uma nova sala e cozinha, mais funcional, e para socializar a função de dona-de-casa, agora repartida também pelo homem. Com o aumento do número de casais separados, o papel de dona-de-casa deixou de ser uma atividade exclusiva da mulher e, talvez por isso, quebrou-se um tabu acerca do papel da mulher. Contudo, com a mulher trabalhando fora de casa, o tempo disponível para cozinhar diminuiu e, assim, o espaço da cozinha estreitou-se e foi reformulado.

Tempo: um recurso cada dia mais escasso

O trabalho da mulher fora do lar, casais descasados, crianças educadas por babás, ou ainda por babás eletrônicas (a televisão) diminuiu o tempo disponível das pessoas para a vida familiar e outras incumbências, como suprir as compras da casa, estudar para reciclar carreiras profissionais mais competitivas, lazer, tempo de locomoção para o trabalho e outros locais. Dessa maneira, o tempo passou a ser o recurso mais escasso desse início de século. Portanto, cresce de importância a área de serviços: conservação do lar, lazer, estudo e treinamento de reciclagem, segurança, saúde etc.

Mudança de identidade

Com a mudança de papéis, muda também a identidade das pessoas. Mulheres “chefes do lar”, homens “donas-de-casa” e idosos com mais tempo. Essas inversões de papéis mudam a personalidade, além da função social. O pai passa a participar de reuniões de pais e mestres nas escolas dos filhos no lugar da mãe.

Evolução cultural

A competição profissional está levando as pessoas a prepararem-se melhor para a vida profissional e isso está inserindo um novo contexto educacional e cultural. Ter um único diploma já não dá garantia para a pessoa posicionar-se no mercado de trabalho. Na disputa por uma posição, ter um MBA já não basta, é preciso dois, e uma melhor qualificação calcada no conhecimento. As pessoas estão hoje preocupadas em gerenciar conhecimentos para dar brilho à sua carreira. O Você S.A. é forjado em cultura com alicerce do conhecimento.

Resumo estratégico

Fatores demográficos	Repercussões prováveis	Estratégias possíveis
Envelhecimento da população	Necessidade de produtos e serviços: saúde, lazer, moradia	Criar ofertas inusitadas de produtos e serviços
Mais mulheres	Novos comportamentos sociais: mulher mais liberada	Mais objetos para a sedução e conquista
Mulheres fora do lar	Mais <i>fast-food</i> , serviços do lar, eletrodomésticos mais inteligentes	Entrega de compras de supermercado e alimentos prontos
Mulheres chefes do lar	Mais <i>fast-food</i> , serviços do lar, eletrodomésticos mais inteligentes, lazer	A indústria de eletroeletrônicos revigorando produtos e conceitos de serviços domésticos
Novas uniões	Novas moradias, mais conforto, mais serviços	Redimensionar moradias e tipos de habitações: <i>flat</i>
Casais com menos filhos	Mais tempo para namorar, viajar, estudar, trabalhar	Oferta de viagens, cursos, reciclagem profissional
Tecnológicos	Desenvolvimento de equipamentos inteligentes e integrados	A indústria em busca de parcerias para acoplar equipamentos e serviços

O poder do consumidor

Com maiores responsabilidades e incumbências, o novo consumidor do século XXI sente que os recursos se tornam escassos diante de tantas demandas financeiras: o seguro de vida; o seguro do carro; a escola dos filhos, a academia dos filhos, a sua e a da mulher; o carro da família, o seu e o dos filhos; reciclagem profissional; compra de livros etc. Só resta um recurso, ser mais exigente, ou seja, exigir mais pelo seu dinheiro. O consumidor reclama mais, protesta mais, economiza mais para poder gastar mais. E a distorção entre o maior nível de consumo e o menor de renda no Censo 2000 é explicada por maior acesso ao crédito e redução de preços pelo aumento da competição empresarial.

A empresa cidadã

Diante de um quadro social em rápida deterioração, o brasileiro sente que está cada dia mais pobre, ou seja, necessita mais e recebe menos, mas, ao mesmo tempo, percebe que à sua volta cresce a população marginalizada, com um dos piores índices de qualidade de vida do planeta, abaixo da condição de miséria. E que é preciso fazer algo pelo próximo. As empresas descobrem que os governos falidos não conseguem suportar a demanda por saúde, saneamento básico, segurança, educação e bem-estar social e, por sorte do país, descobrem as vantagens de investir em projetos voltados para a comunidade.

O consultor Peter Drucker, guru dos gurus de administração, gosta de contar em suas palestras que as entidades filantrópicas, por menores que sejam, podem ensinar muito às empresas, mesmo megacorporações multinacionais. Segundo Drucker, creches, asilos e orfanatos são instituições

versadas na arte de atingir metas impressionantes com recursos exíguos. Em outras palavras, reclamações comuns na vida empresarial, como “não dá”, “falta gente” ou “falta dinheiro”, são pronunciadas com menos frequência no universo da filantropia. Essas entidades também conhecem como ninguém os segredos de motivar equipes e organizar o trabalho em grupo. “Na área mais vital de uma empresa – motivação humana e produtividade do pessoal que trabalha com conhecimentos –, as organizações sem fins lucrativos são verdadeiras pioneiras, elaborando as políticas e práticas que as empresas terão de aprender amanhã”, afirmou Drucker, em entrevista à revista *Exame* da Editora Abril e *Veja Especial*, “As lições da responsabilidade social”, dezembro de 2001, p. 24-25.

“O que o guru tenta demonstrar é que, no processo de amadurecimento de uma empresa, ela não pode pensar apenas na taxa de retorno que oferece aos acionistas. Valores mais complexos, como o bem-estar dos empregados e da comunidade, são peças-chave para estimular a organização a buscar ou manter a liderança. E aí as filantrópicas têm lição a dar.” Entre as dez empresas consideradas modelo pelo Guia de Boa Cidadania Corporativa, todas figuram entre as “Melhores e Maiores” da revista *Exame*, e apenas três não estão entre as melhores empregadoras.

Boas companhias	Melhores e Maiores – Revista Exame
Nestlé	Melhor e maior
Mineração Rio do Norte	Melhor do setor
IBM	Maior do setor
Odebrecht	Maior do setor
Xerox	2ª Maior em vendas do setor
Belgo-Mineira	3ª Melhor do setor
BankBoston	12ª Maior em patrimônio
McDonald's	5ª Maior empregadora
Algar	181ª Maior em vendas

Fonte: Revista *Exame* e *Veja Especial*, dezembro 2001, p. 25.

“No mercado de ações, os papéis das companhias que investem em projetos sociais ou ligados ao meio ambiente já são vistos como mais atrativos” (*Veja especial*; dezembro, 2001).

Segundo Stephen Kanitz, uma sociedade somente será de fato cidadã se seus participantes forem atuantes na área social. Um dos conceitos que os governos brasileiros abraçaram com vigor no passado foi a idéia de que a responsabilidade social era exclusiva do Estado e do governo. Havia um *slogan* que definia bem o comportamento: “Tudo pelo social.” Cresce também a noção de que a responsabilidade social no fundo é do ser humano, do indivíduo por meio do trabalho voluntário, da filantropia, das fundações criadas por acionistas das grandes empresas. É benéfico para todos que assim seja. Uma sociedade somente será cidadã se seus participantes forem atuantes na área social de forma mais proativa do que simplesmente como contribuintes”, complementa Kanitz. (*Veja Especial*, dezembro 2001. No seu artigo “O importante é começar”).

“Não há ainda um único estudo sério mostrando que o consumidor deixa de comprar um produto ao descobrir que o fabricante não é uma empresa cidadã, ou seja, não desempenha um trabalho social. No entanto, a partir de um determinado tamanho de companhia, é praticamente inaceitável que o empresário se diga realizado sem apresentar uma ação filantrópica associada ao nome da sua organização.”

VEJA ESPECIAL (dezembro, 2001, p. 26)

Os caminhos do social passam pela retribuição à imagem da marca corporativa. Mesmo que as empresas não tornem públicas as suas ações comunitárias, uma forte corrente valoriza a imagem e as ações das organizações no mercado de valores.

O consumidor ecologicamente correto

O consumidor ecologicamente correto já existe, e a prova disso são os produtos que estão disponíveis nas gôndolas dos supermercados: frutas sem agrotóxicos, detergentes biodegradáveis e desodorantes que não utilizam aerossol com gás CFC, danoso à camada de ozônio. O consumo sustentável ganhou até uma cartilha, elaborada pelo (Idec) Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor em parceria com o Ministério do Meio Ambiente. “Quanto mais a população valorizar os produtos que respeitam a natureza, mais as empresas terão de se preocupar com o assunto.”

Consumidor verde

O decálogo do consumidor ecologicamente correto:

1. Usa alimentos sem agrotóxicos e aproveita da raiz à semente.
2. Combate o desperdício de água e de energia elétrica em casa e no trabalho.
3. Separa o lixo para que seja reciclado.
4. Evita produtos que apresentem várias camadas de embalagem.
5. Prefere artigos recicláveis, biodegradáveis ou com selo verde.
6. Evita o consumo de produtos supérfluos.
7. Age para mudar a prática de empresas que não adotam princípios ecológicos.
8. Deixa o carro na garagem sempre que há alternativa viável de transporte.
9. Tem cuidados extras com lixo especial, como lâmpadas, pilhas, baterias, medicamentos e resíduos tóxicos.
10. Incentiva amigos, parentes e vizinhos a praticar os nove mandamentos anteriores.

Fonte: Revista Veja Ecologia na Gôndola. 6 de março de 2002, p. 112.

A tendência é de que a pressão do mercado externo por produtos ecologicamente corretos mude o comportamento empresarial e do consumidor final. E isso significa uma mudança de comportamento de consumo.

Evolução tecnológica

O mundo da tecnologia parece que não tem fim. Basta identificar uma necessidade ou um desejo latente de consumo para que novas e diferenciadas tecnologias surjam para atender a demandas ainda não caracterizadas. Aliás, Akio Morita, fundador da Sony, certa vez em uma entrevista para a revista *Playboy*, disse: “A pesquisa de mercado está em minha cabeça”, porque o consumidor não sabe o que quer. Um novo produto cria um desejo...

Revolução tecnológica de produtos e serviços

A moda é mais evolucionária do que revolucionária. Mas no mundo industrial e de serviços, a conversa é outra. Sem uma revolução tecnológica, dezenas ou mesmo centenas de conceitos de produtos desaparecem. Não é o produto que se torna obsoleto, é o seu conceito. O homem precisa alimentar-se, beber, dormir e isso não muda, os produtos e serviços é que evoluem. Os alimentos estão cada vez mais industrializados para simplificar a vida das pessoas, sobretudo das que dispõem

de pouco tempo. Beber não é um hábito de apenas matar a sede, faz parte de um cerimonial de confraternização e bem-estar. No passado, as camas eram faixa azul, com molejo e os colchões de crina. Hoje, há cama-colchão com uma combinação de molejo e revestimentos, tudo para proporcionar mais conforto para dormir.

Tecnologia e impacto no varejo

Os códigos de barra, os negócios fechados por *e-business* e as lojas virtuais fazem parte de um novo tempo que associa tecnologia a serviço da conveniência. O varejo engatinha em novas tecnologias e metodologias para poder crescer e sobreviver em um mercado cada vez mais competitivo.

Novos tipos de consumidores

A nova e complexa sociedade de consumo está colocando uma enorme gama de ofertas para o novo consumidor, sobretudo o de baixa renda que adentra o mercado de consumo, ávido por produtos e serviços.

A nova classe média, com maiores conhecimentos e com menos tempo e recursos, deve ser paparicada para manter-se fiel a marcas de produtos e de serviços.

Novos relacionamentos com os consumidores

As empresas em geral estarão estabelecendo uma ampla base de relacionamento com os consumidores. Companhias aéreas, hotéis, hospitais, clínicas de saúde, restaurantes, supermercados e lojas de *shopping*, entre outras, estarão incorporando uma dimensão mais complexa de relacionamento.

Parcerias

Para sobreviver no mercado, as empresas estão em busca de novas e inusitadas parcerias com clientes, fornecedores, empregados e concorrentes indiretos e até mesmo diretos.

A loja do futuro

As novas tecnologias permitirão às lojas oferecerem diferentes serviços aos seus clientes. Até onde a imaginação pode alcançar é possível supor. Mas, nos próximos 5 a 10 anos, a loja deixará de ser como ela é hoje para ganhar dimensões inimagináveis. Armazenando dados de seus clientes poderá realizar a entrega automática de suprimentos para o lar, de acordo com as compras historicamente processadas, haverá uma comunicação tecnológica para substituir a compra burocrática e chata de hoje em dia. E o marketing totalmente personalizado estará a serviço de cada consumidor individualmente.

Novos produtos

O futuro dos produtos depende do avanço da tecnologia. Em 2001, a tecnologia física apontava para telefones com tela, em 2002, os cartões inteligentes, os *softwares* mais sofisticados, a Internet acessível em diversos equipamentos do lar, o áudio comandando o serviço inteligente da casa – ligando e desligando equipamentos, como ar-condicionado, geladeira, fogão, *freezer*, som etc.

Concorrência madura

Com novos produtos surge também uma concorrência mais madura e, portanto, mais competente e com maior poder de fogo. Isso passa a exigir das empresas um nível de competência sem precedentes.

Concorrência de novos *players* e canais de distribuição

A tendência é o surgimento de concorrências distintas das tradicionais. Ou seja, muitas empresas de setores diferenciados passam a atuar em novas competências. Um exemplo disso é a companhia aérea Gol, vindo de uma rede de empresas de ônibus rodoviários que, em apenas um ano, passou a ser a terceira empresa do *ranking* de transporte aéreo.

Portanto, de um lado, surgem concorrentes de áreas não esperadas, e de outro lado, as empresas em alguns setores começam observar antigos parceiros, fornecedores ou clientes passando a atuar como concorrentes.

Com a Internet fazendo crescer as vendas pelo marketing virtual, cresce também de importância o serviço de entrega. As mercadorias de várias espécies precisam ser entregues em tempo real. E isso estimula a função do *delivery*, correios, companhias aéreas, empresas de transporte de carga e de passageiros que passam a disputar um novo e imenso mercado.

Os canais de distribuição passam a incorporar outras atividades, como o atacado que passa a realizar vendas varejistas, ou mesmo rede varejistas passando a atuar como atacadistas. São circunstâncias em que um fornecedor passa a concorrente.

Concorrência para o interesse do consumidor

As novas concorrências aumentam o leque de oferta dando ao consumidor um maior poder de escolha e de barganha na compra.

A nova sociedade complexa e a loja do futuro

A sociedade mundial torna-se cada dia mais complexa. São as mulheres assumindo a chefia da casa, são filhos sem pais, frutos de produções independentes. É população envelhecendo, com pessoas acima dos 65 anos.

Com mais idosos, deve-se mudar o perfil de produtos e serviços oferecidos ao mercado.

E no *cômputo* geral haverá mais mulheres do que homens, o que mudará o foco de produtos exclusivamente machistas, como os automóveis, e uma série de produtos que privilegiam o homem. É o início de repensar o conceito de muitos produtos para atender também, ou principalmente, a população feminina.

O supermercado do futuro

Estudos revelam que o supermercado do futuro será mais fragmentado por especialidades. Um outro dado importante é que o tempo, como recurso mais escasso das pessoas, sobretudo das grandes cidades, indica que a oferta de alimentos deverá ser cada dia mais elaborada. Ou seja, os supermercados, em determinados locais, deverão atuar como verdadeiras praças de alimentação, com comida para ser degustada no local ou levar para casa ou ainda para entrega domiciliar.

O shopping center revisitado

Tendências apontam para um modelo de *shopping center* mais voltado para serviços e lazer. E isso significa que a população estará buscando o espaço dos *shoppings* como complemento de sua vida diária, incorporando-o à rotina do seu dia-a-dia.

A loja *fashion* em um novo conceito

Com a entrada no mercado brasileiro das grandes marcas, o setor *fashion* se agita com nomes como Versace, Hugo Boss, Louis Vuitton, Armani, entre outros.

Isso provoca um repensar do marketing para as grandes marcas brasileiras do mesmo segmento. Como competir com qualidade e serviço passa a ser um grande desafio para confeccionistas e varejistas de roupas *fashion*. Outro aspecto importante diz respeito a como atender o consumidor brasileiro com requinte e destaque.

O novo marketing

O novo marketing para uma sociedade complexa significa repensar os modelos de segmentação de mercado e posicionamento de produtos, de técnicas de comunicação e de relacionamento com clientes.

E a luta por marcas se acelera. De um lado, os grandes varejistas, sobretudo, cadeias de supermercados, atuam com marcas próprias. De outro lado, surge o vendedor *trade marketing* e a Internet, como nova força do marketing virtual. Portanto, é preciso repensar produtos, estratégias de marca, sistemas de distribuição, novos vendedores – *trade marketer*.

Marcas próprias dos varejistas e posicionamento de marcas

O novo varejo está ávido para conquistar o consumidor a qualquer preço, ou melhor, por um preço competitivo, por isso são lançadas marcas próprias para reduzir custos e manter uma posição de mando no mercado.

Propaganda e Internet: tecnologia da comunicação persuasiva

A venda e a propaganda estão se tornando uma peça única no teatro dos negócios. A empresa moderna precisa dominar a arte e a tecnologia da comunicação para ser persuasiva, conquistar e manter clientes.

Trade market

O novo vendedor é um guardião das suas marcas nos pontos-de-venda. Muda o foco da venda para o atendimento, e isso exige conhecimentos inusitados para um vendedor convencional. É preciso conhecer marketing, economia, finanças, sociologia, psicologia, antropologia e outras áreas correlatas à nova função em que a venda é apenas uma pequena parte do processo de manter clientes.

Relacionamento com clientes

O relacionamento é uma conquista que precisa ser mantida e, para isso, é importante proporcionar ao cliente de tudo um pouco:

Preço

Quem faz o preço é o mercado e não os custos de produção ou distribuição. A empresa precisa rever seu foco buscando parcerias que permitam a prática de preços suportáveis em um mercado altamente concorrencial.

Conveniências

O consumidor compra um produto ou serviço pela melhor oferta de preço, qualidade, benefícios e, sobretudo, conveniências desde facilidades para a escolha, até pagamento, recebimento, manutenção e garantia alongada do bem.

Ofertas

A oferta precisa diferenciar a empresa da concorrência. Para isso é preciso surpreender o consumidor indo muito além do que ele possa esperar.

Posicionamento

O novo marketing deve posicionar a emoção do produto mais do que atributos e benefícios óbvios. A mente encharcada de ofertas precisa ser conquistada pelo lado emocional mais do que pela racionalidade do produto ou serviço.

Mass marketing

O marketing de massa muda com a variedade de bens e serviços disponíveis no mercado global. As pessoas podem comprar de tudo e de qualquer lugar e isso muda o foco do marketing de massa, antes especializado por segmento, para uma oferta para todo e qualquer mercado no mundo.

Controle do consumo

Os códigos de barra e outros sistemas de informação permitem hoje validar as ofertas e conferir os impactos da propaganda na venda. Com informações em tempo real pode-se controlar o resultado dos esforços de marketing.

Efeito do meio ambiente e da sociedade no marketing

A nova sociedade de consumo estabelece novos valores para uma empresa cidadã, ou seja, aquela preocupada com o meio ambiente e com responsabilidade social.

E também disposta a investir em conhecimento como a única forma de sobreviver em um ambiente competitivo globalizado.

Desafios-chave para passos e ações

Dentre os vários desafios de mercado, as empresas deverão repensar o seu marketing à luz de:

1. *Administrar custos de distribuição*

O segredo de uma sociedade apoiada em recursos tecnológicos é organizar o marketing virtual com base na entrega de bens e serviços. Portanto, a racionalização de métodos distributivos deverá estar apoiada em custos sob controle que permitam a competitividade das empresas.

2. *Analisar clientes e seus relacionamentos*

Os clientes deverão estar sendo acompanhados em tempo real para que os relacionamentos estejam otimizados. Clientes satisfeitos compram sempre, clientes insatisfeitos deixam de ser clientes. A administração do (CRM) *Customer Relationship Management* é um desafio permanente que exige da empresa uma ação renovada frequentemente.

3. *Repensar o modelo de negócio*

Os produtos de ontem e de hoje não garantem o negócio do futuro. Portanto, as organizações para sobreviverem precisam de tempos em tempos repensar o seu negócio. E isso inclui uma ampla reavaliação de produtos, serviços e até mesmo do foco do negócio.

4. *Manter controle da tecnologia*

A tecnologia é base de sustentação de qualquer negócio, seja industrial, comercial ou de serviços. Sem uma tecnologia atualizada, o negócio pode se obsoleter. Portanto, investir em tecnologia não significa modismo ou devaneio, é apenas uma forma de manter um negócio atual e viável.

5. *Avaliar oportunidades baseadas na Internet e em novos meios de comunicação*

O mundo nunca mais será o mesmo depois da Internet e dos novos meios de comunicação que estão e ainda estão por surgir. Virar as portas para a venda pela Internet pode significar perda de mercado. A comunicação que não levar em conta esses outros novos meios está com os dias contados.

6. *Rastrear novos grandes caminhos*

A busca de novos horizontes para o negócio de hoje e para o negócio de amanhã deve ser permanente. Isso significa agregar valor ao produto ou serviço e procurar ir além. Inovar como palavra de ordem. Olhar o horizonte em busca de novas, grandes e importantes oportunidades.

Sumário

Repensar o marketing significa rever conceitos, paradigmas e funções.

O novo horizonte que se delineia está calcado em novas e inusitadas tecnologias, mas também em necessidades ascendentes de melhores condições de vida de uma sociedade cada dia mais carente. Isso implica reformular não apenas ações estratégicas, mas sobretudo o papel das organizações em uma nova sociedade de consumo. Fazer marketing significa, portanto, um compromisso com qualidade de produtos e serviços, mas também um comprometimento com o bem-estar e felicidade de consumidores, clientes internos e distribuidores e, ainda, de fornecedores.

Questões para revisão

1. Qual é o novo papel do marketing em uma nova e reciclada sociedade de consumo?
2. O que significa uma empresa cidadã do ponto de vista mercadológico?
3. Quais são os desafios-chave que uma empresa deve considerar?
4. De que maneira o marketing atual deve ser repensado?
5. Quais são os principais passos para revisitar os conceitos de marketing?

Questões para discussão

1. Discuta a importância das mudanças demográficas no perfil de consumo brasileiro.
2. Avalie os principais cenários que influenciam o comportamento organizacional de uma empresa cidadã.
3. Discuta a seguinte frase: “Fazer marketing significa um compromisso com a qualidade de produtos e serviços e também um comprometimento com o bem-estar e felicidade de consumidores, clientes internos, distribuidores e fornecedores.”
4. Como fica o marketing ante os novos desafios ambientais?
5. Qual é a sua visão do futuro da sociedade moderna e do marketing decorrente dela?

Bibliografia

Artigos

- Folha de S. Paulo. Caderno Especial Censo 2000, 20 de dezembro 2001.
- Folha de S. Paulo. Censo 2000. Especial A1-9/5/2002.
- “População feminina cresce mais rápido”. Jornal *O Estado de S. Paulo*, 31-12-2001 p. A-7.
- Revista *Veja Especial*, dezembro 2001.
- Gazeta Mercantil. Distribuição de Renda não segue avanços sociais. 9/5/2002. p. A4.

Livros

- ABRAMS, Rhonda M. *Business Plan: segredos e estratégias para o sucesso*. São Paulo: Érica, 1994.
- BAND, William A. *Touchstones – Ten New Ideas Revolutionizing Business*. New York: John Wiley & Sons, 1994.
- BARABBA, Vincent P. *Meeting of the Minds*. Boston: Harvard Business School Press, 1995.
- Berry, Leonard. *Descobrimo a essência do serviço*. Rio de Janeiro: Qualitymark 2001.
- CZINKOTA, Michael R.; DICKSON, Peter R. e col. *Marketing – As Melhores Práticas*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- DAFT, Richard L. *Management*. 4. ed. Orlando: The Dryden Press, 1997.
- DAVIS, William. *Mitos da administração: o que você pensa que sabe pode estar errado*. São Paulo: Negócio, 1999.
- DRUCKER, Peter. *A profissão de administrador*. São Paulo: Pioneira, 1998.
- IACOBUCCI, Dawn (org). *Os desafios do marketing*. São Paulo: Futura, 2001.
- JAIN, Subhash C. *Marketing Planning & Strategy*. 5. ed. Cincinnati: South Western College, 1997.
- KOTABE, Masaaki; HELSEN, Kristiaan. *Administração de marketing global*. São Paulo: Atlas, 2000.
- KOTLER, Philip. *Administração de marketing*. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LILIEN, Gary L.; RANGASWAMY, Arvind. *Marketing Engineering*. Reading: Addison-Wesley, 1998.
- McKENNA, Regis. *Relationship Marketing*. Reading: AddisonWesley, 1991.
- NAISBITT, John; ABURDENE, Patricia. *Re-inventing the corporation*. New York: Warner Books, 1985.
- PETERS, Tom. *O círculo da inovação*. São Paulo: Harbra 1998.
- POPCORN, Faith. *O relatório Popcorn*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- PORTER, Michael E. *Competitive Advantage*. New York: The Free Press, 1985.
- QUELCH, John A.; BARTLETT, Christopher. *Global Marketing Management*. 4. ed. Reading: Addison-Wesley, 1999.
- RAPP, Stan; COLLINS, Tom. *Maxi Marketing*. São Paulo: McGrawHill, 1988.
- REIN, Irving; KOTLER, Philip; STOLLER, Martin. *Marketing de alta visibilidade*. São Paulo: Makron Books, 1999.
- ROSENBLOOM, Bert. *Marketing Channels – a Management View*. 6. ed. Orlando: The Dryden Press, 1999.
- STONE, Merlin; DEREK, Davies; BOND, Alison. *Direct Hit – Winning Direct Marketing Campaigns*. London: Pitman Publishing, 1995.

CANTINHO DE INFORMAÇÕES RELEVANTES

CASE

Censo 2000

Novo retrato do Brasil

O país progrediu socialmente, com a melhoria de praticamente todos os indicadores sociais, como a queda de 38% na taxa de mortalidade infantil, o maior acesso da população ao ensino, ao saneamento básico e à saúde, no entanto, não foram acompanhados por uma melhoria na distribuição de renda, que permaneceu concentrada na década.

Um quarto da população vive com até um salário mínimo por mês, 52% recebem até dois e somente 2,6% dos brasileiros ganham mais do que 20 salários mínimos. A má distribuição de riqueza, porém, não inibiu a expansão do consumo de bens duráveis nem a utilização de serviços e equipamentos domiciliares. O número de casas que passou a ter televisores e máquinas de lavar cresceu 30,7% e 62%, respectivamente.

O automóvel passou a ser um bem para mais 82% de brasileiros. Cerca de 40% dos domicílios dispunham de pelo menos uma linha telefônica em 2000 – 113% a mais que em 1991.

De todo modo, a expansão do consumo domiciliar, na última década, não se deu em padrão muito diferente do verificado nos censos anteriores. A presença de televisores nas casas, por exemplo, aumentou mais, em termos relativos, entre 1980 e 1991 – de 55% dos domicílios para 79,6% – do que na última década.

Mais conforto em casa

Melhorou o acesso a bens e serviços nos domicílios brasileiros. No quadro a seguir, o percentual de lares dotados do bem ou do serviço.

Bens e serviços	1991	2000
Automóvel	23,1%	32,7%
Máquina de lavar	26,2%	33,1%
Linha telefônica	18,6%	39,7%
Rede de água	70,7%	77,8%
Televisor	79,6%	87%
Iluminação elétrica	86,9%	93%

Fonte: Revista *Veja*, 15 de maio de 2002, p. 82 e 83.

Educação

Há mais gente nas escolas.

Em todas as faixas etárias aumentou a taxa de escolarização. Na de 7 a 14 anos, que corresponde ao ensino fundamental, o país está próximo da cobertura universal

Idade	1991	2000
5 a 6 anos	37,2%	71,9%
7 a 9 anos	78,3%	94,9%
10 a 14 anos	80,2%	94,9%
15 a 17 anos	55,3%	78,8%
18 e 19 anos	33,3%	50,3%
20 a 24 anos	15,5%	26,5%
25 anos ou mais	2,2%	5,9%

Fonte: Revista *Veja*, 15 de maio de 2002, p. 82 e 83.

Mulher tende a viver só

A proporção de pessoas que vivem juntas sem se casar no civil ou religioso aumentou 55% entre 1991 e 2000.

Os dados do Censo 2000 do IBGE ajudam a entender que a partir dos 30 anos a porcentagem de mulheres com companheiro vem caindo ano a ano. Até os 30 anos, a porcentagem de mulheres com algum tipo de união conjugal é superior a dos homens, o que mostra que as mulheres se casam mais cedo e com homens mais velhos. Quase 30% das brasileiras de 10 a 29 anos vivem em união conjugal, contra 20% dos homens na mesma idade. Em contrapartida, os homens na faixa de 70 anos ou mais, 70,9% deles vivem em união conjugal, contra somente 27,9% das mulheres.

A primeira explicação desse fenômeno está no índice de mortalidade dos homens, que têm menor expectativa de vida do que as mulheres e são vítimas mais comuns de mortes por causas externas, como homicídios e acidentes de trânsito. Isso explica o maior número de viúvas do que de viúvos. Mas, depois de uma certa idade, as mulheres têm maior dificuldade de casar do que os homens. “Há uma norma social segundo a qual os homens casam-se com mulheres mais novas.”

Menos casamentos

Tipo de união	1991	2000
União consensual	18,3%	28,3 %
Apenas no religioso	5,2 %	4,3 %
Só casamento civil	18,3 %	17,3 %
Casamento civil e religioso	57,8 %	50,1 %

País tem mais mães adolescentes.

A mulher brasileira está tendo menos filhos, mas o número de adolescentes que se tornam mães é cada vez maior. De acordo com o IBGE, a taxa de fecundidade caiu de 2,9 filhos por mulher em 1991 para 2,35 em 2000. Sendo que em 1940 esse número era de 6,2 filhos por mulher, em 1950 também de 6,2, em 1960 de 6,3, em 1970 de 5,8, em 1980 de 4,4 filhos. Apesar dessa queda houve um considerável aumento de mães adolescentes. Mulheres entre 15 e 19 anos que tiveram filhos nos últimos 12 meses correspondiam a 9,1% do total. O aumento da proporção de adolescentes com filhos é mais preocupante no Norte do país, onde 14,2% das mulheres de 15 a 19 anos afirmaram ter tido filhos. No Sudeste, 7,4%, e no Sul a proporção é de 8%.

Comparação com outros países

O número de filhos por mulher no Brasil é menor do que na Argentina, no Chile, na Colômbia, no México e maior do que os países europeus.

País	Filhos por mulher
Brasil	2,35
Argentina	2,62
Chile	2,44
Colômbia	2,80
México	2,75
Bélgica	1,55
Itália	1,20
Japão	1,41
Irlanda	1,92
Espanha	1,16
Estados Unidos	2,04
Índia	3,32
África do Sul	3,10
Niger	8,00

Folha de S.Paulo. Caderno Censo 2000, 9 de maio de 2002, p. A-5.

Religião

A proporção da população residente, por região no Brasil, revelou em 2000 que 73,8% são de católicos apostólicos romanos. Os evangélicos são representados por 15,4%, os sem religião 7,3% e outras religiões 3,6%.

“O IBGE revela que a melhoria das condições de vida mudou os costumes no país. E a distorção entre os níveis de consumo e de renda é explicada pelo maior acesso ao crédito e redução de preços pelo aumento da competitividade empresarial. Mas, as boas notícias não atingem todos os segmentos sociais do país, uma vez que a desigualdade social permanece inalterada em meio a tantos avanços. A disparidade de renda é das mais altas do mundo: 24,4% dos brasileiros vivem com

até um salário mínimo, e apenas 2,6% da população tem rendimento superior a 20 mínimos. A marca da desigualdade se impõe também na tabulação dos dados de fecundidade, que mostram o crescimento do número de mães adolescentes. Ele é maior nas regiões mais pobres, e, portanto, mais carentes e com menos acesso à educação. No Nordeste continuam a morrer 44 crianças a cada 1000 nascidas vivas. O índice é mais que o dobro do registrado no Sudeste, e próximo da média brasileira de 11 anos atrás. O que prova que continuam existindo dois Brasis muito distantes um do outro. E aproximá-los continua sendo o grande desafio nacional.”

Fonte: Revista *Veja*, 15 de maio de 2002, p. 82 e 83.

Portanto, o consumo tende a aumentar na medida em que as necessidades básicas vão sendo atingidas, o consumidor busca a realização de desejos, sobretudo fantasiando uma melhoria de qualidade de vida, possível em função das facilidades de crédito, oferecidas pelos bancos, financeiras, lojas e sobretudo cartões de crédito.

Surgem, portanto, diversos nichos para produtos e serviços, sobretudo para a mulher que vive só, ou é chefe de família, entre outros segmentos que o censo permite que sejam garimpados pelos astutos profissionais de marketing...

Bibliografia

- A nova cara do Brasil. Revista *Veja*, 15 de maio de 2002, p. 82 e 83.
 Folha de S. Paulo. Caderno Censo 2000, p. A-5, 9 de maio de 2002.
 O novo retrato do Brasil, *Gazeta Mercantil*, 9 de maio de 2002, p. A – 4.
 O retrato do Brasil, *Jornal da Tarde*, de 9 de maio de 2002, Caderno A p.1 e 16.



Novos e promissores mercados

O mercado de baixa renda, o de luxo e o de entretenimento

“LUXO É O SUPÉRFLUO QUE VOCÊ TANTO NECESSITA.”

COCO CHANEL

Introdução

Dentre os novos e promissores mercados, a serem observados para fins estratégicos, seja qual for o tipo de negócio empresarial, destacam-se entre outros: o de baixa renda, o de luxo e o de entretenimento.

Falar em marketing sem levar em conta a potencialidade desses mercados pode significar perdas consideráveis. Uma empresa para ter sucesso em cada um desses mercados precisa ter foco. Ou seja, os produtos precisam estar adequados e não simplesmente adaptados.

População de baixa renda: um rico mercado consumidor



Antes considerado um patinho feio, o mercado de baixa renda experimenta hoje dias de glória, graças sobretudo ao declínio de poder de compra da classe média. Cantado em prosa e verso, o mercado de baixa renda faz o delírio do varejo que ousou no passado se especializar nesse, então, ignorado segmento de mercado.

Mas, afinal, quem é o consumidor de baixa renda?

Movimentando R\$500 bilhões por ano, a população de baixa renda representa 92% do total e tem renda de até R\$ 5.000,

mas se concentra ao redor de R\$2.000 e estão entre os 88% dos brasileiros adultos que não têm curso superior. Representam 59% dos domicílios e movimentam 20% da renda total. Sendo de se observar segundo a Latin Panel e Data Popular (evento Baixa Renda realizado pelos: departamento de Marketing e o Centro de Excelência do Varejo da FGV-EAESP em 26-02-05), que 50% da população brasileira está entre os mais pobres, movimentando 10% da renda familiar, ao passo que os 10% mais ricos movimentam 50% da renda familiar do país. E apenas 1% da população de baixa renda tem empregada.

O consumidor de baixa renda



O consumidor popular é conservador, pois não tem muito para perder... As pessoas menos escolarizadas tendem a um comportamento mais conservador, segundo o Instituto Data Popular, sobretudo quando comparado com a atitude liberal da elite brasileira do sudeste.

Segmentação de mercado

Um dos fatores mais importantes para a segmentação de mercado é o demográfico. É preciso compreender quem é o consumidor de baixa renda, suas características demográficas e sua influência no consumo de bens e serviços.

A segmentação de mercado com base em critérios comportamentais

Características demográficas

Enquanto as classes A e B têm o predomínio da raça branca (71%); seguida da parda (21%), negra (6%) e amarela (2%), as classes D e E, da denominada população de baixa renda, apresentam o seguinte perfil racial: branca(44%), parda (40%) e negra (14%); segundo o IBGE e com base em estudo da Latin Painel do Ibope.

Curiosidades da desigualdade social

- A classe A da cidade de São Paulo (que ganha mais de 30 salários mínimos) gasta por mês em festas e cerimônias cerca de R\$36,6 milhões. O valor é igual ao gasto no consumo de arroz, feijão e outros cereais em 12 Estados brasileiros.
- A classe B paulistana tem um consumo mensal de R\$53,2 milhões em jóias e bijuterias ao mês. Isso é 34% de tudo o que é gasto nessas mercadorias no país.
- Do consumo total de arroz no país, item básico, 7,13% ocorre na capital paulista. De azeite, item supérfluo, a taxa é de 14,9%
- A classe E, que recebe menos de dois salários mínimos, tem consumo zero de azeite em São Paulo. Fonte: *Folha de S. Paulo*, Caderno Folha Dinheiro, de 16-03-2005, p. 1 e 3.

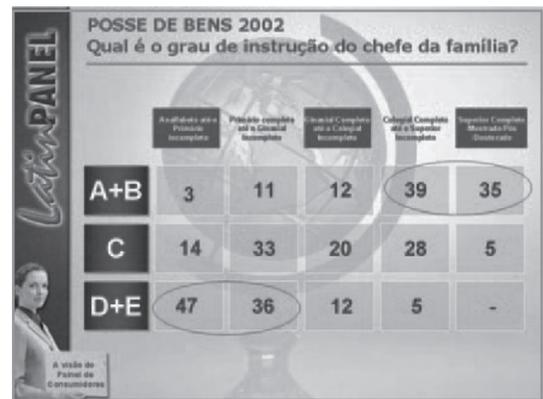
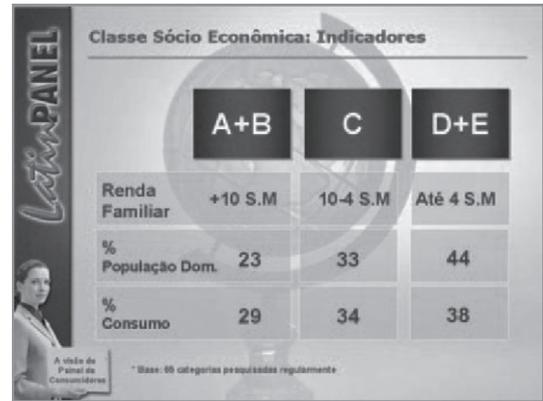
O marketing e o mercado de baixa renda

É a economia que impulsiona o mercado de consumo? Ou é o mercado que crescendo impulsiona a economia e, portanto, faz crescer o consumo do país? Até que ponto o comportamento de consumo é influenciado por fatores econômicos?

É um pressuposto básico dos economistas que o crescimento da economia estimula o consumo. Ou seja, quando aumenta a renda da população cresce o poder de compra e, por conseguinte, se consome mais. Afinal, quem surgiu primeiro: o ovo ou a galinha? O produto ou o consumidor? Na verdade, os poderes do marketing são limitados em termos de fazer crescer a economia. O verdadeiro papel do marketing é administrar a demanda e direcionar o consumo. E é exatamente dentro desse papel que é preciso compreender a real força mágica do marketing, para estimular o consumo de bens e serviços que efetivamente melhorem a qualidade de vida das pessoas. O marketing não tira soluções impossíveis da cartola do mágico. E nem seria desejável, pois o marketing não gravita no imaginário das pessoas, mas habita o mundo real. Acerca desse mundo real que devemos refletir. Quando a qualidade de vida piora é preciso se fazer algo. Algumas décadas perdidas, em que um cinturão de força desestimulou o consumo, direcionando a renda do país e das pessoas para pagar dívidas, fez com que crescesse a população de baixa renda.

Esses fatores provavelmente influenciaram o comportamento de compra do consumidor das classes D e E, tornando-o bastante conservador, e também mais fiel às marcas, segundo estudos da Latin Panel e do Instituto Data Popular. Tendo menos recursos disponíveis, ele se arrisca menos na experimentação de novas marcas ou categorias de produtos.

Por outro lado, o consumo está muito concentrado, uma vez que o *Estado de S. Paulo*, com 22,3% da população do país, responde por quase um terço do consumo brasileiro (32,6%). A concentração de consumo no Estado de São Paulo é explicada pelo nível de renda mais alto da população do Estado, sobretudo com condições de trabalho e de remuneração melhores do que em outras regiões. São Paulo responde por aproximadamente 40% do PIB brasileiro, com uma população proporcionalmente menor, a tendência é seu peso no consumo ser maior, mesmo para as camadas de menor renda, acrescentaríamos. Há sinais claros de que a cidade de São Paulo hoje ganha especialização na área de serviços, caracterizada por modernidade e valor. *Folha de S. Paulo* Caderno Folha Dinheiro, 16-03-2005, p. 1 e 3.



Os indicadores de classe socioeconômica

As classes A e B têm renda familiar de mais de 10 salários mínimos e representam 23% do total de domicílios e somam 29% do consumo do país.

A classe C, considerada classe média, tem renda familiar entre 10 e 4 salários mínimos, soma 33% da população em domicílios e representa 34% do consumo.

Ao passo que a população D e E, considerada de baixa renda, pois possui até 4 salários mínimos de renda, tem uma participação de 44% da





vendidos ilegalmente. Vale a pena destacar que a população de baixa renda na maioria das vezes gravita na informalidade do trabalho sem carteira assinada.

A informalidade inibe o PIB

A informalidade reduz o crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) do país, pois:

1. A expansão de empresas informais cria rede de fornecedores e consumidores que também são informais.
2. Essas redes perpetuam a cadeia da informalidade.
3. A informalidade representa quase 50% do PIB.
4. Sem a informalidade, o PIB do Brasil seria o dobro, perto de 7% ao ano.

Como a informalidade é prejudicial?

A informalidade não apenas limita a arrecadação tributária do Estado, mas causa outros problemas:

1. Cria a armadilha da baixa produtividade: as pessoas nas empresas que estão numa posição de menor produtividade não conseguem sair dessa “área cinza” da economia.
2. As empresas que estão legais têm que enfrentar uma concorrência predatória de preços baixos, deixando de investir e buscar novas tecnologias.
3. O consumidor também perde, com produtos de baixa qualidade.
4. O país perde competitividade também no mercado externo.
5. A informalidade está dragando o potencial de crescimento do Brasil.
6. A produtividade brasileira cai e o país empobrece.
7. A produtividade do trabalhador brasileiro é 1/5 do trabalhador americano e a renda *per capita* brasileira é 1/4 da americana.



O crescimento da economia informal se deu notadamente em serviços. Muitas pessoas ao perderem o emprego com carteira assinada se dirigiram para o setor de serviços, que já é hoje um dos maiores empregadores (com e sem carteira assinada). O PIB em serviços vem crescendo ano a ano e hoje representa algo em torno de 60%, talvez esse seja o motivo de o governo se interessar tanto com os impostos do setor de serviços.

O Brasil, torna-se gradativamente um país de serviços, de uma economia informal com uma população de baixa renda

que gravita em torno de 40%. Com isso crescem as oportunidades para redirecionar as estratégias de marketing das empresas: um mercado forte e atraente para serviços e para a população de baixa renda. O fenômeno Casas Bahia, hoje disparadamente o maior anunciante nacional, não é por acaso. Enquanto a economia adormeceu com crescimentos modestos em torno de 3% a 4% ao ano, a população que tem fome partiu em busca da informalidade e passou a agir por conta própria e cresceu em termos demográficos e, também, de renda familiar. Mas o grande entrave para conquistar mais renda é o baixo nível de instrução da população D e E: 47% com ensino fundamental incompleto e 36% com ensino fundamental completo (num total de 83%). Com relação ao ensino médio, os números são ainda mais assustadores: 12% têm ensino médio incompleto e apenas 5% completaram essa etapa. Ao contrário das classes A e B que possuem um total de 74% de ensino médio completo e curso superior completo (mestrado e doutorado).

O marketing de hoje tem dois fortes pólos: a **alta renda** em que faz crescer o mercado luxo e a **baixa renda**, impulsionando o consumo de produtos básicos. São Paulo, não é talvez uma das únicas cidades do mundo em que o luxo de lojas Tiffany's, Daslu, Bali e outras contrastam com o comércio marginal de ambulantes por todo o canto da cidade, vendendo de tudo como num autêntico mercado persa. Vemos executivos de terno, na Avenida Paulista, comendo em barraquinhas improvisadas fritos cachorros-quentes e macarrão yakisoba preparado na hora sem nenhuma higiene.

A população de baixa renda vive na periferia da cidade, fazem casas com laje e sem telhado, para futuras ampliações, ou para usar como área de lazer para as crianças e para os finais de semana, pois nesses dias dispõem de poucos serviços públicos como transporte e diversão.

Bem fazer Marketing no Brasil é isso: muito luxo e pouca renda.

É necessário, portanto, repensar nossos modelos de marketing para esses mercados: luxo e baixa renda. Ou seja, precisamos conviver com as disparidades e procurar uma melhor igualdade, enquanto a melhor distribuição de renda não chega, por meio de ações corajosas de investimentos planejados estrategicamente para cada oportunidade de mercado. As empresas precisam navegar nas ondas do marketing com responsabilidade social, pois o consumidor brasileiro é um eterno sonhador e também gastador...

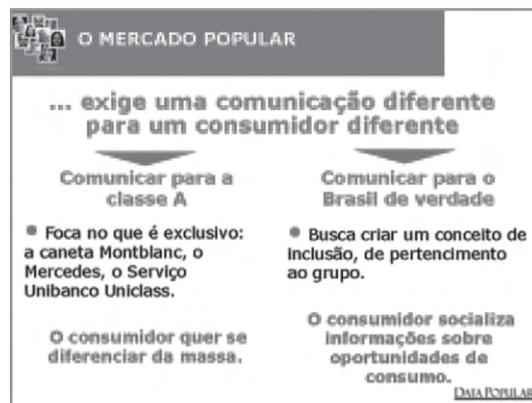
Produtos para a população de baixa renda

As pessoas que por uma questão de disponibilidade de renda são classificadas como de baixa renda, segundo estudos da Data Popular, buscam fartura de alimentos na mesa; estão preocupadas com questões de saúde; buscam crédito, para financiar seu custeio mensal; necessitam ocupar o tempo livre com lazer e estão procurando por meio da fé encontrar o lenitivo a tantas preocupações na luta pela sobrevivência.

Portanto, produtos alimentícios, de limpeza e higiene pessoal são percebidos como de valor, assim como serviços de saúde, segurança, crédito, transporte, lazer e religião, que entre outros habitam o dia-a-dia das pessoas que lutam para se manter vivas e saudáveis.

Marcas líderes e marcas B

As classes D e E, as mais baixas da população, são obrigadas a consumir produtos mais baratos e de marcas menos expressivas no mercado, mas sempre que a economia permite voltam a com-



prar produtos supérfluos. As marcas líderes entre 2001 e 2004 haviam perdido o mercado, pois o consumidor de baixa renda estava experimentando marcas de valor intermediário, segundo a Latin Panel do Ibope. Em 2004, conforme a AC Nielsen, as marcas B (vice-líderes) perderam para as líderes, que voltaram a seduzir o mercado, embora mais caras. O atributo da marca foi novamente importante na hora da compra.

Distribuição e logística

Para atender a população de baixa renda, o pequeno varejo – com um ou até quatro *checkouts* – seduz mais do que os supermercados de 10 ou mais caixas. Em outras palavras, as grandes redes de supermercados não chegam à periferia das grandes cidades, e quando chegam não seduzem os consumidores. E o pequeno varejo, como mercearias, mercadinhos, padarias conseguem uma melhor penetração junto à população de baixa renda.

As classes C (média) e as classes D e E (baixas) representam juntas 77% da população brasileira e 71% do consumo. Essa proporção, com pequenas variações no norte e nordeste, praticamente se mantém no restante do país.

O varejo popular

No varejo popular há muito exagero e extravagância, as peças são expostas na quantidade, sem o zelo pela qualidade e distinção. O que vale é o apelo emocional para a compra. Em lojas de rua, tudo é válido... Nas ruas de roupa popular como José Paulino (bairro do Bom Retiro em São Paulo), Bresser, Maria Marcolina, Miller (bairro do Brás em São Paulo), ou ainda nos arredores da 25 de Março e Santa Ifigênia (ambos os locais do centro de São Paulo), há desde comércio variado de roupas e utensílios, até comércio especializado de artigos eletroeletrônicos e informática.

A fatura é essencial para o consumidor de baixa renda. É quase, na verdade, um estilo de consumo. Talvez seja por essa razão que o varejo tende a expor toda a sua mercadoria na prateleira, ou na vitrine da loja.

Propaganda e promoção de vendas

A população de baixa renda é atingida com apelos de comunicação de diversas espécies, como auto-falantes, cartazes em ônibus (*busdoor*), pela mídia tradicional como rádio, televisão, shows, e, ainda, por outros esforços como *outdoors* etc. As campanhas promocionais também são de valia, sobretudo se o foco for a oferta com base em preço.

A comunicação para as populações de baixa renda pode se beneficiar da fatura como um estilo que também está presente na casa, na comida, na geladeira. A hospitalidade reside na oferta de muita variedade e quantidade de comida e bebida aos visitantes.

E falar com esse público depende muito da comunicação boca a boca.

A rede de relacionamentos favorece o comércio informal que se organiza em torno da lógica da reciprocidade.

Venda pessoal

O consumidor de baixa renda muitas vezes é também um distribuidor. Atuando como revendedor de produtos de limpeza, cosméticos entre outros itens, o consumidor das classes D e E consomem e vendem. Atuam como um importante elo da cadeia distributiva.

O consumo popular é enorme e guarda características mais singulares.

A classe C, a chamada classe média, tem seu consumo, renda e escolaridade semelhantes à média brasileira. Seus valores e aspirações são diferentes tanto da classe alta, quanto da baixa.

No Brasil, as classes D e E, embora possuam 59% dos domicílios, têm apenas 20% da renda do país. A classe média, fazendo jus à classificação, responde por 26% dos domicílios e 27% da renda. As classes A e B têm 15% dos domicílios e detêm 53% da renda.

A família é considerada o ponto de apoio da classe baixa, pois o que vale é a renda familiar.

A ajuda mútua é, segundo o Instituto Data Popular, o fator determinante para a sobrevivência e o sucesso da família. Pois individualmente o cidadão da Classe D e E não tem crédito na praça e muitas vezes não tem conta bancária. Não tem a quem recorrer em situações de crise. A família é, portanto, um porto seguro, diante da descrença nas instituições, na polícia, no judiciário, nos políticos, nas empresas e na imprensa.

E, por outro lado, os sonhos e desejos da população de baixa renda nem sempre são um espelho distorcido das classes A e B.

São conservadores, a favor da pena de morte, porém menos favoráveis ao aborto, a manifestações de rua e à greve.

O mercado luxo

“Quando o desejável vira necessário, esquece-se o que é preciso de fato.” Para Chanel, “luxo é o supérfluo que você tanto necessita”. A compra de um produto de luxo envolve o lúdico, o emocional, a sedução e a paixão... Mas não é só. O luxo é uma forma de expressão de bom gosto, e associa imagens de sucesso e requinte. O luxo varia significativamente com o passar do tempo. O que era luxo há dez anos, pode não ser em outros tempos. Os produtos que vão deixando de ser de luxo para um segmento de mercado passam a ser para um segmento inferior. As pessoas buscam o conforto, o belo, a gratificação sensorial, a satisfação de necessidades e, sobretudo, a realização de desejos explícitos e ocultos. É no epicentro disso tudo que o luxo se insere. A identidade do ser humano se expressa pela sua propriedade privada. Seus bens são seu modo de existência pessoal e, em conseqüência, sua vida essencial. Na sociedade ocidental capitalista, uma das regras mais básicas, para ser alguém e participar de determinados grupos, consiste no comportamento de aquisição e exibição de bens tangíveis, o que inclui o imóvel. O valor de uso é substituído pelo valor de posse e exibição.

Os produtos de luxo não costumam priorizar apenas a inovação funcional, mas oferecer uma performance impecável, por décadas. “Mas o seu grande diferencial remete à gratificação sensorial e psicológica, raridade, reserva de valor e, está claro sinalizar uma distinção”...*Revista ESPM* – “Você se dá ao luxo de...?” Janeiro-fevereiro, 2005, p. 22-30.

Mas não é só, um produto do mercado de luxo, como uma jóia, uma obra de arte, pode preencher uma finalidade de investimento. Um consumidor racional pode adquirir um automóvel focando a utilidade: sua performance, durabilidade, status, valor de revenda e, sobretudo, a aparência. “Um relógio suíço *Patek Philippe* pode durar décadas sem apresentar defeito e marca o tempo com precisão absoluta. Admirar sua beleza provoca uma gratificação sensorial e, sendo notado pelos outros, sinalização de prestígio e status.”

O que é essencial é perceber que inexistem “consumidores de bens de luxo”, mas alguns agrupamentos homogêneos, consoante seus principais porquês de compra. O artigo da *ESPM* cita quatro:

Os utilitários – são uma minoria que adquire algum bem de luxo pela sua performance, porque dura mais, tem mais qualidade. Alguns automóveis são adquiridos sob essa premissa.

Os produtos de luxo simplesmente elevam seus consumidores ao Olimpo do glamour.

Revista Top, nº 7 edição 74,2005. O MBA de luxo, p. 61.

Os exibidos – são a maioria dos consumidores do luxo que costumam adquirir produtos pela capacidade de irradiar uma aura de riqueza e sucesso, como também por significar o passaporte para a entrada no fechado círculo privê dos abençoados pelo *glamour*.

Os desfrutadores – são os que pretendem premiar seus sentidos, presenteando a si mesmos com música, perfumes, alimentos e bebidas. São *gourmets*, mas focados no prazer que eles próprios podem auferir. Ao contrário dos exibidos, podem até curtir sozinhos uma refeição caprichada acompanhada de um bom vinho. Viajam muito e procuram usufruir o máximo dos lugares, no que possam premiar seus sentidos.

Os auto-indulgentes – a gratidão dos bens de luxo se traduz muito mais por uma premiação psicológica. Algo assim como um executivo que se hospeda por conta da empresa em um hotel luxuoso de cinco estrelas, e sente-se um privilegiado apenas por ter ficado num lugar como esse. Quer dizer, mesmo que tal hotel não apresente um diferencial tangível nos serviços, mas apenas nos mármore da aparência, o tal hóspede percebe-se psicologicamente recompensado.

Na verdade, a humanidade vem perseguindo o bem-bom há milênios. Se o conforto e gratificação sensorial é luxo, é isso que os seres humanos vêm procurando.

O mercado de luxo

É um mercado que não tem mal tempo, cresce 35% ao ano e movimenta no Brasil algo em torno de R\$2 bilhões, sendo que somente São Paulo é responsável por R\$1,5 bilhão. Lojas como: Daslu, Diesel, Mont Blanc, Jaguar, Tiffany, Rolex entre outras, têm uma clientela fixa e leal. A joalheria Tiffany & Co fatura no mundo US\$1,7 bilhão, atuando em 40 países. Tem apenas uma loja em Nova York e em São Paulo já são duas. E apenas no Brasil as vendas dos produtos são parceladas em três vezes.

Cresce diariamente o número de consumidores em todo o mundo de produtos de alto prestígio. Na mesma medida, crescem os setores da economia, como a indústria de jóias, uma das que atende a esse mercado do luxo. O crescimento desse mercado, que movimenta US\$1,5 bilhão ao ano, baseia-se na motivação de realizar sonhos e investir em uma imagem sofisticada. Em 2003, as vendas da Cartier cresceram 40%, as da Mont Blanc, 32%. Nesse mesmo período, as vendas dos relógios Piaget cresceram cerca de 45%, sendo 17 mil peças a produção anual de relógios em todo o mundo. Sendo que 75% dos produtos vendidos são relógios e 25% são jóias. Os maiores compradores de relógios Piaget são os asiáticos, consumindo 46% do total produzido pela fábrica. Os brasileiros gostam de peças conservadoras e discretas e constituem um mercado potencial de bom crescimento.

Os consumidores de produtos de luxo

Como um retrato das famílias ricas no Brasil, em 2000 havia mais de um milhão (1.162.164) de famílias com renda média mensal de R\$10.982 (em 2003), representando 2,4% do total brasileiro. Para os 1% mais ricos, a renda mensal é de R\$23.288, contra R\$1.608 da média população brasileira. O que não é muito se comparado com famílias ricas dos EUA e Ásia. Em apenas 10 cidades mais abastadas brasileiras concentra-se 60% dessa renda, e nas 100 cidades com mais ricos chega a 84%; dessas cidades, só o Estado de São Paulo tem 47 delas. Quanto à distribuição geográfica da riqueza, a maior parte é mesmo São Paulo e Rio de Janeiro. Brasília é um grande pólo. E Porto Alegre tem sua importância. O restante do Brasil vem comprar em São Paulo. Campo

Grande, por exemplo, tem um crescimento significativo de ricos pelo *agribusiness*. “O Mercado de Luxo no Brasil – Maria Lúcia Cucci. *Revista ESPM*, janeiro/fevereiro 2005, p. 68-70.

Sendo de se observar que 5.000 famílias muito ricas, ou 0,001% do total do país, correspondem a 40% do PIB em termos de patrimônio.

Apesar desse potencial, o mercado brasileiro ainda vai experimentar uma grande expansão, a começar pelo mercado joalheiro. Mas trata-se de um mercado em que prevalecem as marcas internacionais, pois luxo é referência. Segundo ainda a autora, Maria Lúcia, há serviços de luxo no Brasil que são brasileiros – como hotéis e restaurantes, mas faltam na maioria dos casos um serviço personalizado, um CRM bem-feito para que as marcas se aproximem dos consumidores. No exterior, o consumidor de luxo é rei, aqui ainda há muita dificuldade de atendimento e o pós-venda simplesmente não existe.

O perfil dos ricos

O consumidor rico busca produtos de qualidade, que simbolizem status e estilo de vida. A compra é uma forma de gratificação. Acima do luxo eles querem experiências únicas, capazes de reproduzir sonhos e fantasia, ainda que comprem esse sonho a prazo...

Além de pessoas adultas de classe social A, adentram todo ano no mercado luxo novos ricos:

1. *Mulheres solteiras que trabalham*. São executivas entre 25 e 35 anos, que moram com os pais. Uma parte do salário é destinado a compras de produtos pessoais, lazer e viagens. Compram sobretudo produtos de qualidade que reforcem a posição profissional – tais como bolsas, pastas, óculos, perfumes, roupas e maquiagem.
2. *Homens solteiros*. São profissionais liberais, executivos de 29 a 39 anos. Sendo parte do salário destinado a restaurantes, roupas e entretenimento.
3. *Divorciado sem filhos*. Homens e mulheres de 35 a 49 anos, sem filhos. As mulheres tendem a consumir jóias, produtos de cuidados pessoais. Os homens consomem relógios, produtos para cozinhas e eletrônicos, como celulares, som para o carro, *notebooks*, além de carros novos. Ambos guardam uma parte para a compra de uma casa maior e mais confortável.
4. *Casais que trabalham com filhos adultos*. Estão na faixa dos 45 a 65 anos, e a soma dos rendimentos os posicionam em boa situação financeira, mas consomem os produtos de qualidade com cuidado, investem em viagens, produtos tecnológicos, carros e na casa.
5. *Casais que trabalham sem filhos*. Entre 30 e 40 anos. Consomem produtos para casa, principalmente para a cozinha e entretenimento. Viagens e restaurantes também são prioridades.

O que vai na cabeça do consumidor

“Emoções, lembranças, instinto de rebanho – quando se trata de fazer compras, entram em ação os mais diversos motivos, que pouco têm a ver com considerações racionais, como preço ou utilidade. É surpreendente como somos capazes de permanecer fiel durante décadas à marca mais cara de sabão em pó só porque seu cheiro evoca nossa infância Ou escolher um telefone celular por causa do anúncio – com praias, palmeiras e pessoas bronzeadas –, que nos faz lembrar uma viagem ao Nordeste. Por isso os economistas, com seu modelo *homo oeconomicus* que calcula custos e benefícios de cada ação, têm dificuldade para explicar o que nos move na decisão das compras. Até psicólogos, muitas vezes, limitam-se a tentar adivinhar o que se passa na cabeça do consumidor, seja ele de alta ou baixa renda. Qual é a razão de comprarmos produtos de marca, ou por que alguns anúncios funcionam melhor que outros?

“Neuromarketing é o nome dado ao campo que aplica os métodos de pesquisa do cérebro a questões ligadas ao mundo do consumo.” Artigo “Dentro da cabeça do consumidor”, Annette Schäfer. Revista *Viver Mente & Cérebro*, janeiro de 2005. Ano XIII n. 144, p. 40-42.

“O que é novo no neuromarketing, não é que a Coca-Cola é uma marca forte, e carros esportivos servem para alguém se exibir, mas que toda uma dispendiosa pesquisa neurológica enseja a possibilidade de testar objetivamente e constatar os mecanismos que conectam estímulos e respostas. Mais do que questionários padronizados e entrevistas individuais e discussões dirigidas num grupo de potenciais compradores. Os métodos de imagens computadorizadas do cérebro funcionam sem introspecção e tornam visíveis as lembranças, associações ou emoções que as pessoas testadas não conhecem ou não admitiriam abertamente.”

Portanto, quando as empresas estiverem em condições de descobrir o que move os consumidores no nível mais profundo – qual a cor ou forma que os agrada, poderão oferecer produtos que realmente satisfaçam as pessoas.

Estudos da ACNielsen identificaram sete tipos de consumidores, para efeito de agrupamento para a segmentação de mercado. “As variáveis demográficas e socioeconômicas não são suficientes para desenhar as estratégias de marketing corretas”.

1. **Os consumidores vorazes** representam 12% do total, são de classe média e alta, com poucos filhos e grande acesso à Internet e à TV a cabo. Gostam de tudo: de ofertas a novidades e produtos de luxo. “Todos os querem como clientes”.
2. **Os batalhadores** são os mais numerosos: 29%. São da classe baixa, têm educação básica, normalmente com crianças e preferem as mercearias em vez de grandes supermercados.
3. **Os desinteressados** significam 11%, são também de classes mais baixas, nada os motiva a consumir.
4. **Os inovadores** têm um consumo até 80% maior que a média em relação a produtos novos e 70% em produtos *light*.
5. **Os caçadores** somam 11% dos compradores. São de famílias grandes, chefes de lares e adoram embalagens família.
6. **Os conservadores** sofisticados, 13%, odeiam oferta, são de classe alta, adoram produtos de luxo.
7. **Os práticos** (13%) trabalham fora e querem o que está mais perto.

Entender essas diferenças é crucial para se adotar estratégias de marketing consistentes com os desafios de cada um desses segmentos de mercado.

Estilo e ciclo de vida

Entre o consumidor e o produto de luxo sempre existe um fator de estilo de vida que sugere o uso e um vínculo decorrente do estágio de ciclo de vida em que se encontra o comprador usuário. Para alguns consumidores demonstrar a riqueza é mais importante, do que usufruir produtos de luxo. Na ponta inicial do ciclo de vida do consumo encontramos os exibicionistas, notadamente os jovens em início de carreira.

O alto executivo, alcança essa posição já na fase adulta e se torna um comprador de luxo até mesmo como uma afirmação social, do tipo “cheguei lá.”. Mas os conservadores são mais sofisticados, em geral em estão na meia-idade e estão acostumados com a qualidade elevada e o bom desempenho de determinadas marcas. Enfim, da juventude à meia-idade o consumidor preserva o bom gosto e apura o consumo, como forma de vida e de aspiração social.

Mas não é só. O consumidor de luxo busca exclusividade, como forma de diferenciação e qualidade como forma de tranqüilidade.

Resumo de estratégias de marketing para os mercados: baixa renda e Luxo

Em síntese, os mercados de baixa renda e de luxo possuem algumas sinergias estratégicas e muitas discrepâncias como é fácil imaginar. Apenas como ilustração de estratégias de marketing, vejamos de forma resumida alguns exemplos genéricos:

1. Estratégia de segmentação de mercado – pode ser feita com base em critérios: geográficos, demográficos (raça, cor, escolaridade, classe social, renda etc.) e ainda de estilo de vida, lembrando que a classe popular compra para a sobrevivência e a alta, muitas vezes, para ostentar o luxo. Dessa forma, para a população de baixa renda poderíamos adotar os critérios geográficos, demográfico e de estilo de vida. Já para a de alta renda, seria interessante pensar em termos de comportamento e de estilo de vida.

2. Estratégia de produtos – para o mercado popular, os produtos podem ser mais simples, porém funcionais e atraentes, e para o mercado luxo, a concepção do *design* deve ter bom gosto e qualidade, e o desempenho do produto deve ser elevado.

Posicionamento – enquanto no mercado de baixa renda a ênfase é para as marcas líderes; no mercado luxo, as marcas devem ser de renome internacional.

Embalagem – tipo tamanho família para atender o elevado número de pessoas por domicílio na baixa renda e embalagens sofisticadas e requintadas para o mercado luxo.

Marca – deve estimular a fidelidade do consumidor por meio de promoções. No mercado luxo é importante saber conviver com a infidelidade do consumidor e, portanto, é preciso atraí-lo por meio de inovações tecnológicas e de desempenho.

Preço – para o mercado de baixa renda a estratégia deve ser de preço baixo. E para o segmento luxo, preço elevado como símbolo de qualidade, inovação e requinte.

3. Estratégia de segmentação de mercado – pode ser utilizada com base critérios demográficos (raça, cor, escolaridade, classe social, renda etc.) e ainda estilo de vida: a classe popular compra para a sobrevivência e a classe alta muitas vezes apenas para ostentar o luxo.

4. Estratégia de distribuição e logística – pode ser entendida com base em formas de melhor se chegar até o consumidor. E isso envolve os esforços de distribuição por meio do atacado e do varejo.

Atacado – é o distribuidor que executa o elo entre o fabricante e o varejista. É essencial para levar mercadorias aos mais distantes centros consumidores do país. Em geral assume a responsabilidade pela estocagem e transporte de mercadorias. A sua função é essencial para atingir as populações mais pobres que habitam a periferia das cidades.

Varejo – comércio simples, de limpeza e cordialidade no atendimento. No mercado luxo, o varejo tende a ser sofisticado em termos de instalação e o serviço personalizado.

Logística – é o suporte de armazenagem e transporte, sem o qual a mercadoria não chega ao consumidor de renda alta, nem tampouco ao consumidor de baixa renda que vive na periferia das cidades. No mercado luxo, a entrega deve ser em domicílio.

5. Estratégia de comunicação – envolve os esforços de vendas e promoção e propaganda.

Vendas – o vendedor em qualquer segmento em que atue deve vender inicialmente a sua credibilidade. No mercado de baixa renda, deve ser alguém igual ao cliente e, portanto, um amigo. No mercado luxo, o vendedor deve ser um consultor de vendas.

Promoção de vendas – deve valorizar ofertas para a baixa renda. No mercado luxo, ao contrário, os consumidores detestam ofertas.

Propaganda e “não mídia”. A comunicação deve ser simples e direta para o mercado baixa renda, com uso de *busdoor*, serviços de alto-falante, programas de rádio e de televisão, com personagens populares. Já para o mercado luxo, a comunicação tende a ser mais sofisticada, com ênfase em bom gosto e entretenimento. Em ambos os mercados, funciona muito bem a comunicação “boca a boca” (não mídia).

O mercado de entretenimento

A indústria de entretenimento fatura no mundo anualmente, segundo a consultoria PricewaterhouseCoopers, 1,3 trilhão de dólares, com uma taxa de crescimento anual de 6,3%, já sendo maior que a indústria de armamentos. Apenas nos EUA os eventos de marketing faturam por ano US\$200 bilhões, isto segundo a *Revista Exame* de 2 de março de 2005, p. 18 a 25.

Com esses números mágicos, a indústria do entretenimento está mudando o jeito de trabalhar dos demais segmentos empresariais, complementa o artigo. A propaganda que o diga. Vista como uma interrupção ao entretenimento, a propaganda procura reciclar conceitos e se reposicionar, no amplo mercado do tempo livre. Mas não é só: todas as estratégias de comunicação de marketing utilizam os recursos do entretenimento para premiar consumidores e para atrair novos compradores.

A chamada indústria do ócio procura ser criativa para manter a fama de um dos segmentos que, ao lado da indústria automobilística, mudou os hábitos e os costumes e vem mudando a forma de fazer negócios. Segundo Michael Wolf, estamos entrando na “economia do entretenimento”, em função de sua dimensão.

Mas o que é entretenimento?

Conforme o Dicionário do Aurélio, lembra o professor Luiz Carlos Murakami: *Entreter* vem de *entre e mais ter* que significa deter, fazer demorar e numa outra definição mais alinhada com o tema, recrear-se, divertir-se. Seria, então, uma forma de ocupar um certo tempo com algo que nos distraia e ajude a passar o tempo, divertindo-nos.

No entanto, lembra Murakami, uma questão que se levanta já que o entretenimento envolve cinema, teatro e música. Qual, então, seria a diferença entre arte e entretenimento? Em uma primeira definição, a arte exige uma racionalização ou intelectualização no momento do seu consumo. Já o entretenimento estaria ligado a uma atividade mais passiva e de prazer, pelo simples prazer de consumo, ligado principalmente aos serviços de massa. Uma outra vertente coloca que a arte estaria mais ligada a produtos europeus mais sofisticados e entretenimento a um produto mais americano ligado simplesmente ao prazer.

Dessa maneira, podemos definir entretenimento como qualquer produto que consiga reter o consumidor por um certo período de tempo, proporcionando algumas sensações.

Para alguns teóricos, entretenimento é tudo que pode ser feito quando não se está trabalhando ou cuidando das obrigações domésticas. É o uso do tempo livre.

Entretenimento como um produto

No uso do tempo livre, diversos produtos ou serviços podem ser entendidos como entretenimento. Shows, cinema, teatro, rádio e televisão estão sob esse conceito. Mas não é só; o esporte; a arte; a religião; a Internet entre outras formas de ocupação do tempo ocioso das pessoas também avançam fronteiras e se infiltram de forma fascinante na indústria da diversão. Segundo Bill Gates, fundador da Microsoft, sua nova meta é fazer do computador o que foi a TV nos últimos 50 anos, uma espécie de central doméstica de entretenimento.

Câmeras fotográficas digitais, impressoras, tocadores de música em formato MP3 e telões são a nova frente de ataque de gigantes da tecnologia, como a Dell e a HP – duas empresas nascidas com o objetivo de fornecer equipamentos de escritório. Todos querem criar a relação de intimidade com o *showbiz* que a moda conquistou. Uma empresa quando quer lançar um novo serviço no mercado, convoca um artista, organiza uma festa, faz um filme que fica disponível no seu *site*. Até mesmo uma marca de cervejas quando quer impressionar os jovens prepara uma balada com os melhores DJs do mundo.

Mas não é só, nas apresentações de desfiles de moda, as modelos foram transformadas em celebridades e as passarelas tornaram-se em concorridos eventos promocionais. Outro segmento que se aproxima do *showbiz* é o esporte (*Revista Exame*. A próxima atração, edição 837, ano 39, número 4, 2 de março de 2005, p. 18-23).

Basta ver atletas como Pelé, Ronaldo, utilizados como mola propulsora de negócios bilionários. Moda e futebol chegaram lá, mas todos os outros setores estão tentando. Nas academias de ginástica, o grito de “sem esforço não há recompensa” foi trocado pela mensagem “venha se divertir enquanto cuida da saúde”. Acabaram as séries repetitivas e entraram programas que misturam dança com música. Quem compra uma Ferrari procura diversão, e não condução para levar os filhos à escola.

Em casa, a nova arquitetura incorporou o espaço para o telão e o DVD. Até mesmo fabricantes de alimentos apelam para a diversão. É comum esconder brinquedos nas embalagens e distribuir CDs. Cozinhar para os amigos empurra uma indústria milionária que move fabricantes de utensílios domésticos, vinícolas e a edição de milhares de livros de receita. A indústria farmacêutica lança drogas como o Viagra, para explorar neste vasto território onde tudo acaba em diversão.

A religião incorpora a música como forma de atrair fiéis para suas celebrações. As “show missas” do padre Marcelo Rossi arrasta multidões.

No epicentro desse fenômeno de rápido crescimento, as empresas mais tradicionais do ramo de entretenimento, o rádio, as gravadoras, o cinema, a televisão, o teatro e as editoras, produzem em ritmo alucinante e põem outras engrenagens para girar a indústria do entretenimento.

Os americanos consomem quase a metade da diversão do planeta, mas surge um público ávido por entretenimento na China e no Leste europeu e em outras partes do mundo à medida que a população ascende economicamente. No Brasil, os cálculos mais confiáveis indicam que o negócio formal do entretenimento movimentará algo em torno de US\$5 bilhões anuais.

O cinema como hábito de lazer e entretenimento

De cada dez pessoas que saem de casa para ir ao cinema no mundo inteiro, 8,5 verão um filme dos Estados Unidos. Vale lembrar que, nos primórdios do cinema mudo, as fitas destinavam-se a execrar o negro e o judeu na sociedade americana. Como os judeus com o seu sistema de transporte de cargas eram quem se encarregava de levar as películas produzidas na época de um lugar para o outro, alguns deles se associaram e compraram vastas áreas de terra barata em Los Angeles e montaram seus primeiros estúdios. As películas produzidas nesses estúdios continuavam a ridicularizar os pretos,

mas passaram a poupar os judeus, é claro. Associações entre Goldwin e Mayer (nos estúdios Metro Goldwin Mayer), Warner & Brothers e diversos outros da época são alguns exemplos.

O cinema como forma de entretenimento surgiu da necessidade de incorporar emoção ao circo. As necessidades de lazer como forma de ocupar o tempo livre são supridas pela arte, pela experiência pelo lúdico e pelo ineditismo. Em outras palavras, fora do tempo dedicado ao trabalho, as pessoas procuram preencher o tempo livre de alguma forma: dormindo, comendo, passeando, fazendo esporte, buscando a emoção do jogo, ou alguma forma inédita de prazer.

Novas salas de cinema incentivam o *boom* de ir ao cinema como forma de lazer. As salas estão melhores, incorporando som digital, pé-direito mais alto e telas maiores.

Estratégias de marketing	Mercado baixa renda	Mercado luxo
Segmentação	Geográfica, demográfica e estilo de vida	Comportamental e estilo de vida
Produtos	Simples	Sofisticados
Posicionamento	Marcas líderes	Marcas de renome internacional
Embalagem	Tamanho família	Sofisticadas
Marca	Fidelidade	Infiéis às marcas
Preço	Baixo	Elevado
Distribuição e logística :		
Atacado	É essencial para atingir pequenos varejistas	Depende da natureza da mercadoria
Varejo	Comércio simples e amigo	Sofisticado
Logística	Chegar à periferia da cidade	Entregas em domicílio
Comunicação		
Vendas	Vendedor amigo	Consultoria de vendas
Promoção de vendas	Valorizam ofertas	Detestam ofertas
Propaganda e “não mídia”	Simples e direta. E boca a boca	Linguagem sofisticada. E boca a boca

O turismo sob inspiração do cinema

O chamado cineturismo cresce sobretudo em função de filmes marcantes, que muita gente tem vontade de protagonizá-los na vida real. Em muitos casos, isso já é possível. E há indícios de que a dobradinha cinema e turismo seguirá afinada. Isso porque os destinos onde são rodadas as grandes produções dão mostras de terem aprendido a capitalizar os benefícios que a indústria do entretenimento pode trazer. Tudo leva a crer que com um passaporte na mão e um filme na cabeça, os fãs da telona passarão em futuro próximo a ter cada vez mais opções no turismo cinematográfico. O exemplo mais notável se deu com a Nova Zelândia.

O país serviu de cenário para todos os filmes da trilogia *O senhor dos anéis*, um estrondoso sucesso de bilheteria no mundo inteiro.

Um filme que tenha locações reais faz grande sucesso e pronto: logo vira alvo de turistas de todo o mundo.

Exemplos:

* *Amelie Poulain* – filme francês que alavancou o turismo no modesto bairro de Montmartre, em Paris.

* *Harry Potter* – o bruxinho puxou roteiros turísticos pelos arredores de Londres, passa por Gloucester, cuja catedral serviu de locação para a escola de magia Hogwarts e termina na Universidade de Oxford, cujas salas também foram usadas como locações da escola de Hogwarts.

Mas não é só cidade como Nova York, cantada em prosa e verso, por Woody Allen e Martin Scorsese em diversas películas como *Contos de Nova York*, atraindo turistas de toda a parte do globo. Visitas à famosa joalheria Tiffany immortalizada no cinema por Audrey Hepburn, ou a outros pontos da cidade, fazem parte de roteiros turísticos de um a três dias de visitas. (caderno de Turismo. *O Estado de S. Paulo*, 1º de março de 2005, p. 8-12).

O sexo e o mundo do entretenimento

Ultimamente, tem-se observado a utilização do sexo, de maneira implícita e até explícita, em grande escala nos vários meios de comunicação que tem seu perfil voltado ao entretenimento. Alguns exemplos:

- Televisão: programas de auditório como o Domingão do Faustão (Globo) e Domingo Legal (SBT), que exibem várias atrações com artistas ou até pessoas não conhecidas que exploram a sexualidade, além das dançarinas que estão presentes a todo o momento em algum lugar da tela.
- Música: grupos como “É o Tchan”, “Cia do Pagode” e cantores como “Kelly Key”, “Britney Spears” se utilizam do corpo para atrair a atenção de milhares de expectadores que simplesmente ignorariam suas músicas se as mesmas fossem tocadas apenas nas rádios.
- Novelas: muitas novelas têm mostrado cenas mais “picantes” com o intuito de prender a atenção dos expectadores.
- Novos artistas: surgiram nos últimos anos muitos novos artistas que ficaram conhecidos repentinamente em função da exposição de seus corpos. Exemplos: Tiazinha, Feiticeira etc.

A exploração do sexo pela indústria de entretenimento pode estar acontecendo e/ou sendo estimulada por alguns motivos:

- É a forma que tem sido encontrada para chamar a atenção do público em geral.
- É um interesse comum que agrada a todas as pessoas.
- Devido ao excesso de informações que recebem no dia-a-dia, as pessoas muitas vezes procuram por opções de entretenimento que não sejam “pesadas”, ou seja, que não gerem discussão ou reflexões profundas.
- As características de relacionamento entre as pessoas está mudando: cada vez mais elas tendem ao isolamento e acabam buscando o sexo em meios de fácil acesso (televisão, revistas, filmes), podendo-se desconectar rapidamente e voltar ao estágio de isolamento anterior.

As empresas de mídia voltadas ao entretenimento têm conseguido com isso:

- Elevar o ibope, no caso das emissoras, estimulando assim a venda de comerciais nos intervalos de programas.
- Aumentar a venda de CDs e o número de shows, no caso dos conjuntos ou cantores, já que se expõem mais facilmente a um maior número de pessoas.
- Aumentar a venda de produtos através do *merchandising* durante programas televisivos.

Resumo estratégico

Dentre as estratégias de marketing possíveis para o mercado de entretenimento, destacamos:

1. Produtos – shows, peças de teatro, cinema, esporte entre outros que proporcionem lazer e prazer.

1.1. Posicionamento – dar ênfase ao lúdico, posicionando os produtos no consciente e inconsciente das pessoas.

- 1.2. Marca – estabelecer um padrão de desempenho que enfatize a qualidade dos produtos.
- 1.3. Preço – estabelecer preços adequados a cada tipo de espetáculo e de público.

2. Distribuição e logística – é função básica do espetáculo estar disponibilizado em locais de fácil acesso, além de outras conveniências, como estacionamento, lanches e cafés etc.

3. Vendas – as ofertas devem estimular a demanda de entretenimento e os ingressos devem estar disponibilizados na Internet, em lojas de fácil acesso, além de outras facilidades.

4. Promoção de vendas – as ofertas devem ser atraentes para estimular o consumo, de maneira a maximizar público para cada espetáculo.

5. Comunicação – os meios de divulgação devem ser adequados para atingir cada público específico, e a linguagem da comunicação deve ser simples e direta.

Estratégias de marketing	Mercado de Entretenimento
Produtos	Lazer e prazer
Posicionamento	No consciente e inconsciente
Marca	De qualidade
Preço	Adequado a cada tipo de espetáculo
Distribuição e logística	Levar “o circo” até o cliente
Logística	Facilitar a compra de ingressos e o acesso
Vendas	Ofertas válidas por prazo limitado
Promoção de vendas	Valorizar ofertas atraentes
Comunicação	Simple e direta

Sumário

Mercado de baixa renda

As setes teses propostas pelo Instituto Data Popular são:

1. Existe um importante mercado popular no Brasil.
2. Para falar com esse mercado fale para a classe C; pois ela é fonte de inspiração para as classes D e E.
3. Considere a centralidade da família.
4. Lembre-se que nosso consumidor é conservador.
5. Relativize a lógica do “aspiracional”.
6. Trabalhe a idéia de fartura.
7. Valorize as redes de sociabilidade.

Só é líder de mercado quem é líder nas classes populares.

Mercado luxo

O sonho da auto-realização por meio do consumo habita o imaginário de todas as pessoas de uma maneira geral, mas apenas algumas mais abastadas podem realizar o seu “sonho de consumo”. Os produtos de grife de luxo fazem a fantasia do poder e da felicidade. Atendidas as necessidades básicas de beber, comer, morar, vestir-se e outras coisas mais, o consumidor de alta renda realiza

a sua produção material de vida, por meio da aquisição de produtos de luxo, no pressuposto de que configuram o binômio qualidade e performance. Esse desejo, de felicidade pela posse de bens, está presente em todos os lugares, nos relacionamentos, no trabalho, nos clubes e associações, nos ambientes de lazer, e expresso nas artimanhas do jogo do consumo. “Não se trata de um jogo de vida e morte, mas, como dissimula as tensões que estimulam as necessidades do desejo, entre elas o medo da solidão, do desamparo e, nos dias de hoje, do não reconhecimento, tanto pode iludir como fascinar. O jogo do consumo é um complemento da solidão” (Maristela Guimarães André. Consumo de Acesso. *Revista ESPM*, janeiro e fevereiro de 2005, p. 56-65).

Mercado de entretenimento

Reconhecer as armas do entretenimento como forma de ocupação do tempo livre, além de poder viabilizar um bom negócio, é também uma forma inteligente de agregar valor para o marketing empresarial. Em outras palavras, produtos e serviços das mais variadas espécies se beneficiam da inspiração do marketing de entretenimento, pois tal indústria está mudando o jeito de trabalhar dos demais segmentos empresariais. A pipoca que se vende no cinema pode ser contabilizada na receita de entretenimento, mas também na indústria alimentícia. O aumento de vendas de produtos que utilizam a promoção com prêmios de espetáculos, shows, sorteios em programas de televisão, entre outros, é notório. Resta saber administrar a demanda com incentivos estimulantes e inovadores.

Questões para revisão

Mercado baixa renda

1. Defina o que é população de baixa renda.
2. Quais são as características demográficas da população de baixa renda?

Mercado luxo

1. O que é um produto de luxo?
2. Qual é o perfil do consumidor de produtos de luxo?

Mercado de entretenimento

1. O que caracteriza o mercado de entretenimento?
2. Quais são os principais consumidores de entretenimento: alta renda, ou baixa renda? Explique.

Questões para discussão

Mercado baixa renda

1. Afinal, por que o mercado de baixa renda pode ser considerado um rico mercado?
2. Que tipos de produtos e serviços podem ser mais adequados à população de baixa renda?

Mercado luxo

1. Por que as marcas internacionais são mais valorizadas para o mercado de alta renda?
2. O que caracteriza um consumidor de luxo, bom gosto, requinte ou renda?

Mercado de entretenimento

1. Discuta o conceito de tempo livre.
2. Avalie a melhor estratégia para posicionar espetáculos de arte.

Bibliografia

Mercado de baixa renda

Evento: O mercado de baixa renda no Brasil – FGV-EAESP, 23 de fevereiro de 2005.

1. As sete teses sobre o mercado popular e a comunicação. Data Popular. Haroldo da Gama Torres.
2. O mercado de baixa renda no Brasil. Latin PanelIbope.
3. A riqueza na base da pirâmide. *C.K. Prahalad Bookman*. Porto Alegre, 2005.

Mercado luxo

- *Revista Top*, ano 7, edição 74, 2005. O MBA de luxo, p. 61.
- *Revista ESPM*, ano 11, volume 12, edição número 1, janeiro/fevereiro 2005:
- Você se dá ao luxo de...? – Mario E. René Schweriner, p. 22.
- O negócio do luxo no Rio de Janeiro – Alexandre Mathias e Carlos Ferreirinha, p. 32.
- Consumo de acesso – Maristela Guimarães André – p. 56.
- O mercado de luxo no Brasil – Maria Lúcia Cucci, p. 68.
- Internet – Portal das Jóias. Objetos de desejo. Marketing e design fortalecem produtos de luxo.
- *Sexo & marketing*. Marcos Cobra. Cobra Editora. São Paulo, 2001.

Mercado de entretenimento

- *Marketing de entretenimento*. Luiz Carlos Murakami e outros. São Paulo: Editora Senac e Cobra Editora, 2005.
- *Revista Exame*. Entretenimento: Revolução nos negócios. Edição 837, ano 39, nº 4, 2 de março de 2005, p. 18 e 25.

CANTINHO EMPRESARIAL

CASE

Casas Bahia: desde 1952 uma empresa a serviço das classes populares no Brasil

O começo – Samuel Klein chegou ao Brasil em 1952. Trazia consigo a mulher, Ana, e o filho Michael, de dois anos, nascido na Alemanha. Na bagagem, o sonho de prosperar em um país onde, principalmente, se podia viver em paz.

Com US\$ 6 mil no bolso, Samuel comprou uma casa e uma charrete. Com a ajuda de um conhecido que transitava bem pelo comércio do Bom Retiro, reduto dos imigrantes judeus e árabes na década de 1950, ele adquiriu uma carteira de 200 clientes e mercadorias – roupas de cama, mesa e banho. De porta em porta, começou a mascatear pelas ruas de São Caetano do Sul. Quando alguém dizia que não podia pagar, Samuel logo lhe oferecia condições: ficar com o produto e pagar em prestações, tudo no crediário. A mulher, Ana, cuidava da contabilidade das vendas.

Cinco anos depois, em 1957, Samuel já tinha capital suficiente para dar mais um passo em direção ao futuro. Comprou sua primeira loja, no centro de São Caetano do Sul, que chamou de “Casa Bahia” em homenagem aos imigrantes nordestinos que haviam se deslocado para a região em busca de trabalho na indústria automobilística.

No endereço de número 567, da Avenida Conde Francisco Matarazzo, em São Caetano, Samuel aumentou a variedade de produtos e começou a negociar com móveis, colchões de algodão, entre outros itens. A clientela não demorou a frequentar a loja para pagar suas prestações e, lógico, adquirir novas mercadorias. Era o início de um império que foi conquistando cada vez mais clientes e mercados até se transformar na potência dos dias de hoje, com mais de 30 mil funcionários, 400 lojas em oito estados além do Distrito Federal, 11 milhões de clientes mensais, milhares de fornecedores e mais de 7 mil itens em seu portfólio de produtos.

A origem humilde – Samuel Klein nasceu em Lublin, na Polônia, o terceiro de nove irmãos, filho de carpinteiro de família judaica. Aos 19 anos foi preso pelos nazistas e mandado com o pai para o campo de concentração de Maidanek, na Polônia. Sua mãe e cinco irmãos mais novos foram para o campo de extermínio de Treblinka e Samuel nunca mais os viu. Ao lembrar desses tempos, Samuel afirma que sua sorte foi ser jovem e forte, pois isso fez com que os nazistas o mandassem para um campo de trabalhos forçados, onde sobreviveu com suas habilidades de carpinteiro, ofício que havia aprendido com o pai.

Sua sorte começou a mudar em 1944, quando os alemães, acuados pelas forças aliadas resolveram retirar os presos de Maidanek e levá-los a pé para a Alemanha. Aproveitando-se de uma distração dos guardas, Samuel sumiu no mato e conseguiu fugir, permanecendo na Polônia até acabar a guerra. Em seguida foi para Munique, na Alemanha, em busca do pai.

Na Alemanha, Samuel fez de tudo para ganhar a vida vendendo produtos para as tropas aliadas. Em cinco anos juntou

algum dinheiro, casou-se com Ana e tornou-se pai de Michael. A esta altura já havia se reencontrado com a família que havia sobrevivido àqueles duros anos e, farto de guerras e de instabilidades políticas decidiu, em 1951 aventurar-se para a América do Sul. Primeiro, foi para a Bolívia, mas ao deparar-se com o país em plena guerra civil rapidamente mudou o rumo e chegou no ano seguinte ao Brasil, onde se instalou em São Caetano do Sul, a cidade que tão bem o recebeu e onde mantém a sede de seus negócios.

O empresário Samuel Klein: tudo começou com o sonho de um mascate

Polonês naturalizado brasileiro, Samuel Klein completou 81 anos em novembro de 2004. Quem esbarra com ele em uma das mais de 400 filiais da Casas Bahia dificilmente vai associá-lo ao empresário que em 52 anos ergueu um dos maiores e mais sólidos empreendimentos do varejo brasileiro. Simples, de camisas pólo de manga-curta e chinelos franciscanos, boa conversa e um vibrante sotaque judaico, Samuel Klein pode ser facilmente confundido com o público – os fregueses – como ele costuma se referir aos 16 milhões de clientes da rede, número que ultrapassa a população do Rio Grande do Sul, estado onde a rede acabou de fincar sua bandeira.

Vendedor nato, Samuel Klein adora contar piadas e histórias do mundo dos negócios. Nem de longe deixa transparecer os horrores vividos durante a Segunda Guerra Mundial quando ele abandonou uma Europa ameaçada por regimes autoritaristas e fincou raízes em São Caetano do Sul, na grande São Paulo. Sobre esse tempo, Klein parece ter uma memória seletiva. O passado deixou suas marcas, mas não dirige o futuro. “Eu vivo e deixo os outros viverem”, costuma dizer.

As Casas Bahia e o mercado de baixa renda

No país há mais de meio século, a Casas Bahia é apontada por pesquisadores da Michigan Business School como *benchmark* no mercado da baixa renda. Trata-se de um caso sem similar no varejo mundial como descobriu a equipe do indiano C.K. Prahalad, um dos mais respeitados especialistas em termos de estratégia. Partiu dele a decisão de enviar a São Paulo, em 2003, dois pesquisadores de Michigan para estudar uma empresa especialista em lidar com a baixa renda no Brasil: a Casas Bahia.

A habilidade para entender as necessidades emocionais e os hábitos de compra dos clientes de baixa renda e a capacidade de viabilizar o sonho de consumo por meio do acesso ao crédito resultaram em um modelo de negócios único no que diz respeito ao varejo. Segundo Prahalad em seu livro “The Fortune at the Bottom of the Pyramid”: “A Casas Bahia prova minha

tese a respeito da importância e da rentável oportunidade de mercado existente na base da pirâmide de renda”.

Fenômeno do varejo nacional

Fenômeno do varejo nacional, a Casas Bahia é hoje uma das maiores empregadoras do Brasil. A rede, de mais de 30 mil funcionários diretos, gerou, apenas no ano de 2004, 12 mil postos de trabalho, entre fixos e temporários. Todos os funcionários diretos são registrados, recebem benefícios que envolvem o pagamento de uma bonificação extra no final do ano além do 13º salário, assistência médica, cesta básica de 25 quilos de alimentos e quatro gratificações sazonais: na Páscoa, Dia das Mães, Dia das Crianças e dos Pais. Só o SAC – Serviço de atendimento ao cliente funciona com 150 funcionários.

Cobertura geográfica

Presente em oito estados, além do Distrito Federal (a rede iniciou operações no Rio Grande do Sul em 2004 onde tem atualmente 8 lojas e mais de 500 funcionários) a Casas Bahia multiplicou em menos de uma década suas 100 filiais para as mais de 400 atuais.

O projeto de expansão da rede consumiu investimentos de R\$ 25 milhões e fez com que a empresa iniciasse operações em novos mercados – o Rio Grande do Sul – funcionando em Porto Alegre e municípios vizinhos. Desta forma, hoje, a bandeira de Casas Bahia está fincada em oito estados – São Paulo, Rio de Janeiro, Goiás, Mato Grosso, Minas Gerais, Santa Catarina, Paraná, Rio Grande do Sul – mais o Distrito Federal. Em 2004, a Casas Bahia abriu 70 novos pontos de venda (40 a mais do que a projeção inicial). A distribuição geográfica ficou assim definida: 225 lojas em São Paulo (capital, interior, litoral e Grande São Paulo), 80 no Rio de Janeiro, 35 em Minas Gerais, 23 no Paraná, 11 no Distrito Federal, 9 em Santa Catarina, 6 no Mato Grosso, 11 em Goiás. A rede manteve sua estratégia de expansão e passou a abrir novos pontos comerciais em municípios com 50 mil habitantes.

Outro grande marco foi a abertura da filial da Praça Ramos, em São Paulo, um dos mais tradicionais pontos comerciais do centro da cidade. Com 10 andares e 15 mil m² de área de vendas, o antigo prédio do Mappin recebeu investimentos de R\$1 milhão para voltar a ser a grande referência do comércio no centro paulistano.

A expansão abrangeu também a área de móveis que respondeu por 30% do faturamento em 2004. Com 3 plantas industriais localizadas em Santo André, São Paulo e Ribeirão Pires, a Casas Bahia abastece em 40% o *mix* de móveis nas lojas. Os outros 60% são produzidos por mais de 200 fornecedores. Na produção própria, a rede atingiu 13 milhões de peças em 2004.

2005 – Rede vai abrir 80 novas lojas e entrar no Espírito Santo

A Casas Bahia vai investir R\$ 75 milhões, metade do lucro líquido obtido em 2004, na abertura de 80 novos pontos de venda e na construção de três novos centros de distribuição localizados no Rio de Janeiro (em Duque de Caxias, 180 mil de área construída para um terreno de 490 mil m²), Minas

Gerais (Betim, 26 mil m²) e Paraná (São José dos Pinhais, 55 mil m²).

Também este ano, o Espírito Santo irá receber filiais da rede. As conversas caminham para a abertura de filiais em Vitória, Vila Velha, Cariacica, Grande Vitória e Linhares, com previsão de abertura de 10 lojas até o final do ano. O crescimento da rede, no entanto, continuará orgânico – unidade por unidade. As aquisições de rede regionais estão descartadas.

Na região Sul do país, a Casas Bahia pretende dobrar o número de lojas nos estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul ainda em 2005 com o respaldo do novo centro de distribuição em São José dos Pinhais, no Paraná.

Carteira de clientes

O segredo de lidar com as classes populares se traduz em números bastante significativos. Em 2001, a rede fechou o ano com 7.981.875 contratos aprovados. Em 2003, essa soma atingiu 12.189.749. Em 2004 sua plataforma de clientes somou 16 milhões de pessoas, mais do que a população da maioria das cidades brasileiras. Isso ao mesmo tempo que se multiplicava a quantidade de filiais: a rede que em 1982 tinha 40 pontos de venda atingiu, 10 anos depois, 92 filiais e saltou para 408 em 2004.

A simplicidade operacional

A rede segue a cartilha de seu fundador, Samuel Klein. Sua empresa não segue tendências e modismos. Está focada na arte de comprar e vender e se dedicar ao cliente proporcionando aos seus consumidores atuais qualidade de serviços, presteza na concessão de crédito e assistência contínua no pós-venda.

Não à Internet

A Casas Bahia não vendia e agora vende pela Internet e investe continuamente em infra-estrutura, tecnologia, recursos humanos, concessão de crédito e expansão. É impossível hoje fazer uma pequena pergunta sem saber de antemão a resposta: “Você já comprou na Casas Bahia?” A resposta, óbvia, é um sonoro sim.

Foco no negócio baixa renda

Foco no negócio sempre foi fundamental. De cada 100 clientes da Casas Bahia, cerca de 70 provêm do mercado informal, sem comprovação de renda. São vendedores ambulantes, diaristas, pedreiros, com ganhos equivalentes a 2 salários mínimos mensais. Vivem em casas com até 7 pessoas em média. Para eles, Casas Bahia é mais do que uma empresa que vende produtos. É a possibilidade de resgate da cidadania.: “Já que a Casas Bahia está aqui, agora vamos pedir um Banco e a extensão da linha do metrô”, afirmam os representantes das comunidades locais.

De acordo com a análise da consultoria Booz Allen, a Casas Bahia penetra hoje em 40% dos lares de baixa renda. Ao oferecer opções de pagamento que chegam a se estender por até 18 meses, o cliente ganha acesso a bens que, sem o carnê da rede, ficariam apenas no sonho.

Estrutura de logística

A Casas Bahia é muito mais do que a fachada de suas lojas. A empresa desenvolveu uma estrutura logística que permite a expansão da rede em um raio de um mil quilômetros a partir de dois grandes centros de distribuição localizados em Jundiá (SP) e Pavuna (RJ). Além dos dois centros, a rede mantém seis entrepostos em localidades distintas nos mercados em que se faz presente. Alheia à terceirização, embora consciente que o gasto em manter essa estrutura é significativo, a rede possui uma frota própria de mais de 2.100 caminhões que rodaram em 2004 mais de 90 milhões de quilômetros em um ritmo de entregas que ultrapassou a marca dos 50 mil/dia.

Expansão e logística – Sem terceirizar suas operações de entrega de produtos que são efetuadas no prazo máximo de 48 horas, independente da localidade ou das dificuldades de acesso, a Casas Bahia adquiriu, em 2004, de uma só tacada, 490 novos caminhões Mercedes-Benz, em um investimento de R\$ 45 milhões. A nova frota realizou 9.504.191 entregas, média de 30,3 mil/dia. No ano, os caminhões rodaram 90 milhões de quilômetros, o equivalente a 2.250 voltas em torno da Terra.

Números que fazem a diferença

Em 2004, a Casas Bahia atingiu faturamento de R\$9 bilhões e projeta para 2005 R\$12 bilhões. Ao todo foram comercializados em, 2004, 34 milhões de itens, vindos dos 3 mil fornecedores que atendem a rede. O crediário concentra 80% das vendas e 20% ficam para as compras à vista, em cheque ou dinheiro. A taxa de inadimplência da rede permanece estabilizada em 8%.

Os dias de hoje – Com tantos anos dedicados ao varejo, Samuel Klein ainda hoje dá expediente e divide o comando da rede, com os filhos Michael e Saul. De sua sala, na sede da empresa em São Caetano, Samuel verifica o volume de entrada e saída de mercadorias, avalia os investimentos, mede a eficácia dos anúncios, planeja novas inaugurações de lojas e coordena com sabedoria uma empresa que é *case* mundial na concessão de crédito à população de baixa renda, merecidamente citada em jornais internacionais como o New York Times, dos Estados Unidos, ou no livro *"The fortune at the bottom of the pyramid"*, do guru da estratégia empresarial, o indiano C.K. Prahalad.

Admirador das máximas, Samuel Klein costuma repetir: "Cresci junto com o Brasil, não fiquei parado vendo o país crescer. Temos que amar o País em que vivemos."

Dedicação total ao cliente

A rede faturou R\$9 bilhões em 2004, fechou o ano com 408 lojas e ultrapassou a marca de 16 milhões de clientes atendidos.

Ousadia, dedicação total ao cliente, variedade no *mix* de produtos, parceria com empresas líderes em seus setores de atuação, força da marca. Esses ingredientes, aliados a uma administração financeira impecável, fizeram com que a Casas Bahia mantivesse em 2004 o posto de líder do setor varejista de eletrodomésticos e móveis no Brasil.

Em 2004, a Casas Bahia atingiu faturamento de R\$9 bilhões, crescimento de 50% sobre 2003, e ultrapassou a marca dos 16

RAIOS X: CASAS BAHIA

- Fundação: Há 52 anos
- Número de lojas: 420 estabelecimentos (14-03-05)
- Número de depósitos: duas unidades e seis entrepostos (Ribeirão Preto, Belo Horizonte, Goiânia, Brasília, Campo Grande, Curitiba)
- Rede de lojas: presente em oito estados: São Paulo, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Paraná, Santa Catarina, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais, Goiás) e Distrito Federal
- Matriz: São Caetano do Sul (SP)
- Funcionários do grupo: 32,5 mil (empregos diretos)
- Frota de caminhões: 2.100 veículos
- Fornecedores: aproximadamente 3 mil, com 7 mil itens
- Fornecedores móveis: 200
- Carteira de clientes: 16 milhões
- Carteira de clientes ativos: cerca de 12 milhões
- Inadimplência: 8%
- Faturamento em 2004: R\$9 bilhões
- Faturamento previsto 2005: R\$12 bilhões
- Horário de funcionamento das lojas: das 8h às 19h30 (lojas de rua). *Shoppings* até 22 horas. A rede abre lojas aos domingos nas localidades permitidas por lei.
- SAC da Casas Bahia: 0800 88880008

milhões de clientes atendidos, 12 milhões destes, ativos. O lucro líquido – descontado todos os impostos – também cresceu. Atingiu R\$150 milhões, 70% maior do que o de 2003.

Parcerias com bancos e empresas

A rede também firmou parcerias importantes no ano de 2004 com empresas líderes nos setores em que atuam. Com o Bradesco, maior banco privado do país, a Casas Bahia firmou um acordo de três anos para financiamento de parte de sua carteira de clientes que gira em torno de R\$4,5 bilhões. Já com a Nestlé, maior indústria de alimentos e nutrição, o acordo firmado prevê a instalação de *corners* da marca em 50 filiais da rede para a venda de produtos da linha Impulso.

Uma das maiores empregadoras do Brasil

Uma das maiores empregadoras do país – batendo a performance tradicional de contratação de todas as indústrias automobilísticas –, a Casas Bahia fechou o ano de 2004 com 32,5 mil funcionários – entre empregos diretos e indiretos.

Vendas

Anualmente a rede emite 30 milhões de notas fiscais e comercializa cerca de 34 milhões de itens, vindos dos 3 mil fornecedores que atendem à rede. No ano de 2004, os campeões de vendas foram os celulares (4 milhões de aparelhos, acréscimo

de 50% sobre o volume de 2003) e as televisões (1,5 milhão de aparelhos, do total de 7 milhões fabricados no País). Os DVDs registraram aumento recorde de 180% (total de 860 mil unidades) e as geladeiras quase bateram a casa de 1 milhão de unidades (foram vendidas 960 mil, refletindo um aumento de 50%).

Publicidade – Com 3% do faturamento destinado à publicidade e propaganda (porcentagem que tende a se manter), a Casas Bahia é hoje o maior anunciante do Brasil, a única empresa brasileira que mantém presença diária nas mais variadas mídias. O garoto propaganda da rede – Fabiano Augusto – recebeu uma companheira – Andréa Toledo – que divide com ele as promoções semanais, quinzenais e ofertas especiais da rede, registradas em cerca de 2.000 filmes por ano.

No quesito prêmios, a Casas Bahia contabilizou duas boas conquistas: O Top of Mind, da *Folha de S. Paulo*, onde, pela primeira vez, a rede ultrapassou a C&A e a Lojas Americanas no quesito lojas de departamento/magazine e o terceiro lugar em pesquisa de credibilidade, – Marca que respeita o consumidor promovida pela Rádio Bandeirantes e pelo instituto Omni Marketing. A rede ficou atrás da Nestlé e do sabão Omo e foi a única entre os três primeiros colocados que foi eleita pelo bom atendimento prestado aos clientes.

O SAC da rede (0800 8888 008) e o atendimento nas lojas foram citados por 58% dos consumidores, seguidos pelos juros baixos e o cumprimento dos prazos de entrega de produtos.

Outra ação vitoriosa da área comercial da empresa foi a segunda edição da Super Casas Bahia, inscrita no Guinness Book como a maior loja de departamentos do mundo, realizada no

Anhembi, em São Paulo, que recebeu 2 milhões de pessoas durante o mês de dezembro de 2004 e faturou R\$50 milhões.

Crediário

O crediário – muito embora haja parceria com o Bradesco – continua sendo o carro chefe da empresa e recebe investimentos de R\$75 milhões. A rede trabalha com a perspectiva de manter estável o índice de inadimplência da rede registrado, em 2004, na ordem de 8%.

As sucessivas altas de juros foram absorvidas pela rede durante todo o ano de 2004 e não foram repassadas aos consumidores. A partir de janeiro de 2005, a Casas Bahia subiu de 3,5% para 4,5% a taxa média de juros e adotou como estratégia principal realizar menos promoções de juros baixos e determinar parcelamento de até 20 vezes sem juros em promoção para móveis e de até 12 vezes para eletrodomésticos.

Questões

1. Como o foco da Casas Bahia e' o mercado de baixa renda, a seu ver há algum risco de em futuro próximo ela ficar vulnerável ao crescimento da renda dessa população?
2. Os modismos como a Internet, poderão afetar o futuro dos negócios da rede?
3. Qual e' o verdadeiro segredo da Casas Bahia?
4. Sob o ponto de vista financeiro, quais são os seus fatores-chave de sucesso?
5. Com base em uma análise econômica e financeira projete o futuro da rede.



CAPÍTULO

23

O papel do *trade marketing*

“UMA DAS FUNÇÕES DO *TRADE MARKETING* É AGILIZAR A RELAÇÃO FORNECEDOR – CLIENTE.”

ANA CLÁUDIA SPONTON (WORKSHOP *TRADE MARKETING* – CENPRO FGV, SET. 2007)

Neste capítulo são abordados, entre outros, os seguintes assuntos: histórico da área de *trade marketing*; o papel *trade marketing* no ponto de venda; a chave do sucesso – o *shopper*; a estrutura da função do *trade marketing*; as atividades-chave do *trade marketing*; a localização da função do *trade marketing* na organização de vendas; a estrutura orçamentária – *Budget*; as ferramentas e os processos do *trade marketing*.

Histórico

Do armazém do “seu Manoel” aos modernos hipermercados, e sofisticadas lojas de varejo, transcorreram não mais do que três décadas.

A caderneta de compra fiado que o Zezinho, filho da Dona Maria, levava toda vez que ia ao armazém do “seu Manoel” buscar algo para sua mãe, cedeu lugar aos modernos código de barra, exibidos em todos os produtos disponíveis nas gôndolas dos supermercados e nas prateleiras e estantes das lojas. Desse modo, toda vez que os computadores acoplados aos *check-outs* dos supermercados ou de uma loja registram a compra do mesmo Zezinho (hoje um respeitável vovô), abatem a mercadoria no estoque e emitem um novo pedido aos computadores dos fabricantes, denominados aqui por fornecedores.

O cenário mudou, hoje o comprador é chamado de *shopper*. O mercado é chamado de *trade*. E quando o vendedor de um fornecedor faz *marketing* no ponto de venda, diz-se que ele é um vendedor *trade marketing*.

O papel do ponto-de-venda

Segundo Nielsen, mais de 74% das decisões de compra ocorrem no ponto-de-venda. Por essa razão, é importante construir na loja um cenário que estimule o comprador. Vivemos hoje um momento diferenciado, em que os compradores são mais exigentes e extraordinariamente mais seletivos. Com o aumento da renda, o consumidor começa a se preocupar mais com o corpo, a beleza, os cheiros... Até há pouco tempo, o grande consumo de perfume de alfazema das classes D e E se dirigia sobretudo para... Iemanjá. Hoje os tempos são outros.

Palavras alienígenas, como *trade* e *shopper*, são utilizadas como língua corrente no mundo do *marketing*. Portanto, *trade* é utilizada para significar mercado, e *shopper* é usada para definir o comprador, ávido de novidades, diferente do usuário do produto.

Dessa forma, existe quem compra e quem usa. A dona-de-casa e o chefe de família normalmente compram muitos produtos para uso (familiar), sem que necessariamente sejam usuários de certos itens.

O consumidor passa por um momento especial e a metamorfose ocorre não apenas nos gostos e predileções, mas supera tabus. Os homens, antes refratários a apelos da indústria dos produtos de beleza, hoje estão entre os grandes consumidores de creme para pele e outros cosméticos, que visam não apenas o cuidado com o corpo, mas também tornarem-se belos.

Diante desses novos contextos, o cenário no ponto de venda passa por completa reformulação. As farmácias, antes centradas no consumidor de remédios, sobretudo aposentados, hoje são verdadeiros templos da beleza e culto da longa vida. Será que a farmácia tradicional para a venda de remédios vai acabar? E como fica o farmacêutico do futuro, tornar-se-á consultor de estética ou consultor de medicamentos? Na base da especulação, pode-se dizer que, em breve, uma farmácia jamais será a mesma, e o farmacêutico continuará a aplicar uma injeção enquanto orienta o uso adequado de um creme de formulação exclusiva.

As grandes modificações no comércio se espalham das grandes cidades para as pequenas. É uma evolução, ou melhor revolução, no ponto de venda, tão importante quanto a introdução do auto-serviço na década de 1960 (supermercados).

Inicialmente, os segmentos de bebidas, alimentos, farmo-cosméticos estão sendo os mais atingidos, mas no futuro todo e qualquer ponto-de-venda estará sob a égide do *trade marketing*. É esperar e ver.

A grande revolução que se esboça atualmente é no setor de serviços que, sob o impacto da venda digital, muda conceitos e incorpora novidades.

Até mesmo as áreas de saúde e serviços públicos ganham contornos de *trade marketing*.

O *trade marketing* é como a moda: é mais evolucionário do que revolucionário. Porém, caminha a passos largos para atingir cenários reais e digitais em diversos campos do mundo dos negócios.

Cenários

As mudanças que ocorreram desde a introdução do auto-serviço, no varejo de bens de consumo, têm impulsionado a adoção de novas técnicas de comercialização. Dentre essas mudanças destacam-se:

- A globalização e a concentração das grandes redes de supermercados, como Carrefour, Wall Mart, Casino etc.
- O surgimento de novos formatos de varejo.
- O surgimento das marcas próprias (6% Brasil *versus* 30% Inglaterra).
- A criação do Varejo *on-line*.
- As novas competições e diversidade de produtos/categorias de produtos.

Afinal, o que é *trade marketing*?

De acordo com o professor Antonio Jesus Cosenza, da FGV, *trade marketing* é a integração de vendas, ou seja, a colocação do produto à disposição (*selling-in*) com a função de promover e comunicar o produto ao público-alvo do canal, assessorando-o na maximização de suas vendas (*selling-out*).

Na verdade, a grande função do *trade marketing* é auxiliar na construção da imagem de marca de forma localizada. E de que maneira isso é possível? Conhecendo as necessidades dos varejistas, inserindo-as no composto de *marketing* e implementando o esforço de vendas, de forma mais efetiva, em consonância com as estratégias da empresa.

“*Trade marketing* é, portanto, uma via entre marketing e vendas promovendo o trabalho em conjunto das duas partes em torno de um benefício comum que é o aumento de vendas.”

A construção da marca e o *trade marketing*

O planejamento para a construção da marca passa pela definição de estratégias por segmento de mercado em que a empresa atua. Isso inclui uma vigorosa atuação junto aos pontos-de-vendas. A imagem de uma marca pode ser construída não apenas por estratégias de comunicação, mas por efetivas ações nos pontos-de-vendas, voltadas para todos os segmentos de mercado atendidos.

A ação de *trade marketing* é uma ferramenta de construção da marca do fabricante no ponto-de-venda, pois permite uma atuação personalizada com estratégias bem definidas e localizada. O escopo global de atuação da marca pode ser direcionado e personalizado para cada segmento de mercado atendido.

Vantagens do *trade marketing*

O *trade marketing* permite ao fabricante alcançar o *status* de “fornecedor preferencial”, o que significa, entre outros fatos:

- Uma maior lealdade do cliente varejista.
- Mais facilidades de introdução de novos produtos.
- Um maior comprometimento com a marca do fabricante.
- Possibilita uma alavancagem na consolidação da imagem da marca.

Base estratégica – segmentação dos canais

O *trade marketing* permite uma maior interação com os diferentes públicos-alvo que frequentam cada estabelecimento varejista. Isso possibilita uma melhor forma de organização e controle do sistema de vendas. Permite, ainda, facilidade para:

- Diferentes mixes de produtos.
- Diferentes ações de *merchandisings* no ponto-de-venda.
- Diferentes promoções para os produtos.

Mudanças do consumidor

A cada dia, o consumidor se torna mais exigente e menos leal ao *trade* (ponto-de-venda).

Mudanças do *trade* (ponto-de-vendas)

Estimula uma maior profissionalização do canal de vendas, uma vez que se amplia o seu poder de influência junto ao consumidor.

A profissionalização do *trade*

Exige algo mais dos fornecedores, além dos serviços básicos:

- Prazo de entrega.
- Prazo de pagamento.
- Ciclo promocional.
- Ciclo de *merchandising*.
- Propaganda cooperada.

Os serviços ao *trade* (ponto-de-vendas) devem ter maior valor agregado para estimular a lealdade. Assim, facilita o relacionamento profissional e presta mesmo uma assessoria de gestão, também realiza a transferência de informações de pesquisas, além de um maior número de eventos em parceria, possibilitando a informatização em rede, entregas *just-in-time* etc.

Marketing dirigido

É o uso da informática para “escanear” e cadastrar clientes, assim como o seu comportamento de compra, no terminal de caixa do ponto-de-venda no momento do pagamento.

Promoção de vendas

É um incentivo de curto prazo para estimular o *shopper* à compra de um produto ou serviço específico.

E tem como objetivos influenciar novos compradores à experimentação, bem como influenciar consumidores habituais.

A atividade do *trade marketing*, junto aos consumidores habituais, tem como meta: estimular o *shopper* a comprar mais para formar um estoque no lar, ao invés de comprar apenas o necessário para o consumo imediato.

Por outro lado, a maior compra por parte do *shopper* incrementa para empresa:

- A sua participação de mercado.
- Estimula o comprador ser fiel à marca.

Incentivar canal de distribuição

A ação de *trade marketing* tem dentre outros os seguintes objetivos, quanto ao canal de distribuição:

- Gerar tráfego na loja.
- Aumentar o giro das mercadorias da loja.

Atividades-chave no varejo

A atividade do *trade marketing* no varejo possibilita um melhor gerenciamento das atividades de vendas, agrupando os produtos em categorias. E essa aplicação do conceito de gerenciamento de categorias possibilita uma rentabilização do negócio do varejo, além de tornar mais agradável a compra pelo *shopper*. Isso se dá, uma vez que os funcionários do varejo são treinados e estimulados a um correto atendimento aos clientes.

As atividades de *trade marketing* podem, em síntese, ser compreendidas como atividades-chave em:

Vendas

As atividades de vendas podem ser avaliadas em função dos seguintes aspectos:

1. Volume de vendas – o profissional de *trade marketing* deve ser responsável pela definição das tendências e estimativas de volume de vendas por canal e por categoria de produto.
2. Política comercial – o vendedor *trade marketing* deve gerenciar a alocação interna dos investimentos realizados nas categorias de produtos, nos canais de venda, por tipos de cliente e região, recomendando mensalmente a utilização desses recursos.
3. Planos táticos (curto prazo) – deve desenvolver e implementar iniciativas que ajudem o setor de vendas a atingir as metas de volume/faturamento/distribuição e lucratividade da companhia.
4. Viabilidade financeira – o vendedor *trade marketing* deve fornecer ao setor de vendas estudos de viabilidade financeira das ações negociadas com o canal (*trade*), visando garantir a rentabilidade canal-cliente.
5. Planos de negócio (médio/ longo prazo) – deve desenvolver e monitorar planos de negócio por categoria, por canal de distribuição, por região e, até mesmo, por cliente, como forma de proporcionar: suporte à equipe de vendas em suas negociações (quanto maior conhecimento do negócio, maior profundidade e poder de argumentação). Deve também consolidar a distribuição de produtos e, ainda, o composto de comunicação, garantindo uma exposição de produtos que garanta o giro da mercadoria no ponto-de-vendas.
6. *Shopper insights* – proporcionando informações mercado – o vendedor *trade marketing* deve coordenar o processo de geração e compartilhamento das informações de mercado e identificar o comportamento de compra dos consumidores, agindo como *shopper insights* (identificador de comportamento do comprador) por canal e categoria, identificando as oportunidades regionais a fim de auxiliar a equipe de vendas em suas negociações.

Marketing

Realizar planos de negócios para as categorias de produtos e marcas – elaborar, propor e implementar planos de negócio que garantam sucesso no lançamento de novos produtos, reforço do valor da marca, reposicionamento das marcas etc. (por meio de promoções que enfatizem a de-

gustação, a abordagem ao cliente (*shopper*), além de incentivos de vendas e a realização de eventos com equipe de vendas etc.).

Merchandising

Considerando o *merchandising* como o conjunto de técnicas cuja aplicação visa a dar destaque aos produtos e serviços no ponto-de-venda, devem ser elaborados planos de *merchandising* para os diferentes canais de vendas a fim de contribuir com a visibilidade e comunicação das marcas.

Embalagem

É um invólucro de um produto para protegê-lo de riscos ou facilitar seu transporte, além de destacá-lo no ponto-de-venda, estimulando o *shopper* (comprador) à compra.

Portanto, a embalagem é um meio de identificação de um fabricante, ao mesmo tempo que estimula a oportunidade para despertar demanda para o produto. Esse invólucro ainda objetiva a diferenciação da concorrência.

Atividades do trade marketing

Cabe ao vendedor *trade marketing* as seguintes atividades:

1. Marcas – o *trade marketing* deve manter atualizado os padrões de atividades para as marcas nos diferentes canais de venda.
2. Radar do varejo – o *trade marketing* deve fornecer à sua empresa informações relevantes do varejo e da concorrência na sua área de atuação, tais como promoções, lançamentos de novos produtos, novos formatos de loja etc. Além de identificar atividades em sua região que seja de interesse para as suas marcas.
3. Informações mercado – *shopper insights* – o *trade marketing* deve coordenar o processo de geração e compartilhamento das informações de mercado e ainda relativas ao comportamento do comprador – *shopper insights* – por canal e categoria, identificando as oportunidades regionais.
4. Mensuração – o *trade marketing* deve avaliar e compartilhar o desempenho das ações promocionais realizadas nos canais, criando e mantendo uma inteligência de mercado que proporcione um contínuo aprendizado de tendências de comportamento de compra em seu mercado.

Inovações

Além de conhecer bem o *shopper* (comprador), o *trade marketing* deve atuar de forma regional, aproveitando as oportunidades locais.

Assim, como já foi dito antes, a função do *trade marketing* é mais evolucionária do que revolucionária.

Bibliografia

Workshop. *Trade Marketing*. Cenpro – FGV. São Paulo, setembro de 2007. Ana Cláudia Sponton; Dudi Rodrigues, Antonio Jesus Cosenza; Luiz Lara; Westermann Geraldés.

Livros

Trade Marketing – Cenpro – FGV – Eaes, 2008.

Alvarez, Francisco Javier S. Mendizábal. *Trade Marketing* – A conquista do consumidor no ponto de venda. 1. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2007.



Internet: a mídia do futuro hoje

(texto redigido com a colaboração de Diogo Castro)

1. Economia digital
2. *E-commerce*
3. Comunidades virtuais
4. A Internet como uma ferramenta do *marketing*
5. Proteção/privacidade/direitos/tributação
6. Internet e estratégias bancárias

Introdução

Vivemos na era chamada por muitos de *Revolução da Informação* ou *Revolução Tecnológica*. Basta olhar ao nosso redor para constatar como a tecnologia está cada vez mais presente em nossas vidas e como a Internet está mais presente em nosso cotidiano. Essa revolução tem acarretado inúmeras mudanças não apenas ao nosso cotidiano, mas na maneira de fazer negócios como um todo. A Internet está se tornando a principal mídia.

Diante desse cenário, o setor serviços está entre aqueles que mais têm se beneficiado com toda essa mudança. Atualmente podemos realizar uma série de operações financeiras em todo o mundo, comprar passagens aéreas, reservar hotéis e um sem-número de operações sem que seja necessário sair de nossas casas. Através de *cartões de créditos*, *transferências financeiras internacionais* e, até mesmo, *acompanhamento/investimento em mercados financeiros internacionais*, a tecnologia da informação tem diminuído distâncias, e tornado cada indivíduo um potencial “*consumidor global*”.

Sabendo que a tecnologia é fundamental, não poderíamos deixar de fora a *influência da internet para os negócios*. Por esta razão, você encontrará, nessa temática, muitas referências a *links* para consulta e estas indicações contribuirão muito para que você tenha melhor entendimento dos assuntos abordados.

O mundo da tecnologia parece não ter fim. Basta identificar uma necessidade ou um desejo latente de consumo para que novas e diferenciadas tecnologias surjam para atender a demandas ainda não caracterizadas. É nesse contexto que iremos tratar da relação entre tecnologia e negócios – enfatizando os negócios financeiros.

1. Economia digital

É nesse contexto de revolução tecnológica que surge a economia digital. Similar ao crescimento e expansão da tecnologia, a economia digital vem apresentando níveis de crescimento espantosos. Ele ocorre seja na quantidade de transações financeiras internacionais, no volume comercial, no *business-to-costumer*, ou no *business-to-business*, apresentando um crescimento impressionante.

A seguir, apresentaremos alguns dados de como essa revolução tem sido expressiva e qual o impacto da mesma na vida das pessoas e das empresas, sejam elas de base tecnológicas ou não.

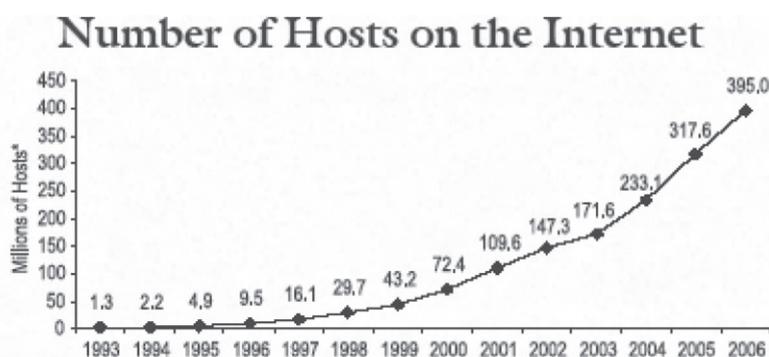
O crescimento da Internet

O principal direcionador do crescimento da economia digital tem sido a Internet. A Internet está se tornando não apenas um mercado global, mas também significado de comunicação e distribuição de informação mais eficiente e com as maiores audiências.

Em 1995, apenas 34% dos usuários de Internet eram de fora dos Estados Unidos, já em 2005 são 77% dos usuários.

Apesar de no final de 1999 ter acontecido a “bolha da Internet” no mercado norte-americano, que trouxe problemas financeiros para o setor, além de escândalos empresariais, a expansão da Internet continuou sem nenhuma interrupção.

O número de computadores de hospedagem conectados à Internet é um bom indicador da escala que a Internet representa. Em 1983 eram cerca de 300, já em 1993 eram cerca de dois milhões e, atualmente, são cerca de 395 milhões de servidores de hospedagem espalhados por todo o mundo.



* Data from January of each year.
Source: Internet Systems Consortium²⁰

A população mundial que utiliza a internet

De acordo com a *Computer Industry Almanac*, o total de usuários de Internet em todo o mundo passou de um bilhão de pessoas em 2005 e se estime que alcance dois bilhões até 2011.

Segundo o Morgan Stanley, a penetração da Internet em países em desenvolvimento, como Brasil, ainda é pequena, contabilizando cerca de 10% do total da nossa população com acesso à

Internet – o que representa ainda um grande potencial de crescimento. Mesmo assim, o país se apresenta como o décimo país do mundo em usuários de Internet, como apresentado na tabela a seguir:

#	País	Usuários da Internet (milhões)	População (milhões)	Adoção da Internet	Fonte
1	Estados Unidos	209	299	70%	Nielsen//NR
2	China	123	1.306	9%	CNNIC
3	Japão	86	128	67%	eTForecasts
4	Alemanha	51	83	61%	C.I.Almanac
5	Índia	40	1.112	4%	C.I.Almanac
6	Reino Unido	38	60	63%	ITU
7	Coréia do Sul	34	51	67%	eTForecast
8	Itália	31	59	52%	ITU
9	França	30	61	48%	Nielsen//NR
10	Brasil	30	188	16%	eTForecasts
TOP 20 Países		836	4.064	19,9%	IWS
Total Usuários no Mundo		1,076	6,499	15,7%	IWS

Mídia digital

As fronteiras entre as diversas formas de mídia – sejam elas televisão, rádio, jornais e outras formas – estão se tornando cada vez mais inexistentes em sua essência por causa da Internet que tem proporcionado o acesso virtual a todas essas formas de mídia.

Atualmente, as pessoas podem ler jornais, assistir a programas de televisão, escutar a sua rádio de preferência através da Internet. Esse veículo tem conseguido aglutinar todas as outras formas de comunicação e prender os seus usuários apenas na utilização da Internet. Essa é uma informação que deve ser levada em consideração na hora da escolha do canal de comunicação que as empresas irão utilizar para vincular as suas campanhas de marketing.

Se o seu público-alvo tem o costume de acessar a Internet, e utilizar essas mídias através da mesma, a busca por utilizar essas mídias que já estão presentes na Internet pode trazer mais uma vantagem na veiculação de suas campanhas.

Notícias on-line

Jornais e revistas impressos não podem mais competir com os recursos de atualização em tempo real, além da facilidade e rapidez de acesso proporcionado pelos meios de informação desenvolvidos pela Internet.

Apesar de jornais e revistas terem se tornando menos hábeis em prover a informação na velocidade praticamente instantânea que se requer atualmente, sua comercialização e/ou assinatura não sofreu queda substancial nos Estados Unidos e, possivelmente, o mesmo tenha acontecido no Brasil.

Vale lembrar que a Internet tem acumulado uma série de modalidades de fontes de informação, sendo essas desde informações escritas, conforme os já tradicionais artigos de jornais, passando por pequenas chamadas com manchetes de acontecimento que podem ser encontrados em elevadores, chegando até os *podcasts* que são pequenas apresentações em voz acerca de determinado assunto.

O futuro da economia digital

Através de uma pesquisa junto a executivos em todo o mundo, os autores do livro *The Digital Economy Fact Book* demonstram que há um crescente aumento e entusiasmo com as suas áreas e com as economias nacionais principalmente com fatores relacionados à Internet. Entre os fatores para tal entusiasmo, a pesquisa encontrou:

- Microsoft Windows Vista.
- Terceira geração de telefones celulares.
- Voz sobre IP (protocolo de Internet) sendo agregado a celulares.
- Novas plataformas de videogames.
- TV digital e alta definição de recursos de vídeo.
- Transações financeiras compatíveis com recursos mais avançados de celulares e Internet.

Verificamos, neste primeiro tópico, a dimensão atual e no que está se transformando a Internet. Essas informações serão importantes quando apresentarmos os negócios e o marketing pela rede mundial de computadores, e por que estes já se mostram bastante agressivos.

A seguir falaremos de comércio eletrônico, como ele funciona, quais as suas dimensões e o que ele já representa na economia mundial.

2. E-commerce ou comércio eletrônico

O comércio eletrônico inclui todas as atividades que utilizam a Internet para auxiliar na compra e vendas de produtos e serviços. Essa atividade comercial pode se dar com *fabricantes, consumidores intermediários e compradores finais*.

Na verdade, o comércio eletrônico começou há mais de 20 anos com o desenvolvimento do EDI (*Electronic Data Interchange* – transferência eletrônica de fundos) e EFT (*Electronic Funds Transfer* – transferência eletrônica de fundos) no final dos anos 1970 e início dos anos 1980. Outras formas de comércio eletrônico incluem: os cartões de crédito; ATMs (*Automated Teller Machines* – caixas eletrônicos); e atividades bancárias por telefone. Esses desenvolvimentos, juntamente com a expansão da Internet, oferecem oportunidades para que todos, conectados à Web, realizem transações comerciais bancárias.

O comércio eletrônico tem trazido uma verdadeira revolução na maneira de fazer compras, impactando também no modo de vida das pessoas, uma vez que mudanças nos hábitos de compra implicam mudanças do comportamento da família como um todo.

Apesar da crise enfrentada pelo setor de (TI) tecnologia da informação, entre os anos de 2000 e 2002, em que houve uma bolha na bolsa Nasdaq, o comércio eletrônico tem crescido bastante e se tornando fundamental na economia americana e também mundial. Segundo o *The Digital Economy Fact Book*, os norte-americanos estão usando a Internet para propósitos comerciais, incluindo compras de produtos de consumo, planejamento/compra de viagens e pacotes turísticos, transações financeiras, assim como compra e venda de ações de empresas.

No Brasil, os principais produtos vendidos pela Internet são:

Produto	2003	2004	2005
CDs e DVDs	32%	26%	21%
Livros e revistas	26%	24%	18%
Eletrônicos			9%
Saúde e beleza	3,3%	7,2%	8%
Informática	4,7%	6,0%	7%
Outros			37%

Fonte: Levantamento mensal realizado pela empresa e-Bit. Disponível em: <<http://www.ebitempresa.com.br>> Compilação: <<http://www.e-commerce.org.br>>.

Em termos de volume de vendas pela Internet, o Brasil apresenta os seguintes resultados financeiros:

Ano	Faturamento	Varição
Previsto 2007	R\$6,40 bilhões	45%
2006	R\$4,40 bilhões	76%
2005	R\$2,50 bilhões	43%
2004	R\$1,75 bilhão	48%
2003	R\$1,18 bilhão	39%
2002	R\$0,85 bilhão	55%
2001	R\$0,54 bilhão	-

Fonte: eBit. Compilação: <<http://www.e-commerce.org.br>>. Estes dados não consideram as vendas de automóveis, passagens aéreas e leilões *on-line*.

Entre as maiores empresas de comércio eletrônico no mundo temos as gigantes Amazon e eBay, como as mais fortes empresas de comércio eletrônico *business-to-costumer* (B2C). Essas empresas se fazem presentes em vários países e atualmente vendem para todo o mundo.

No Brasil, temos o Mercado Livre e *sites* como Submarino, Americanas.com, entre outros que se destacam nesse tipo de comércio eletrônico.

Saiba mais! O Mercado Livre é o maior *site* de *e-commerce* da América Latina e o segundo do mundo, depois do eBay, um gigante norte-americano. Está entre os 10 *sites* mais visitados da América Latina. O *site* intermedeia compradores e vendedores, que fazem negócios pela Internet. O volume de negócios, mensal do *site*, está na ordem US\$1,100 milhões.

MERCADO LIVRE

O MercadoLivre é uma plataforma virtual que ajuda a incrementar as economias das regiões onde opera, por possibilitar que centenas de milhares de usuários se encontrem para *comprar e vender de tudo de forma fácil, divertida, segura e eficiente*.

Apesar de 90% da comunidade do *site* ser formada por pessoas físicas e pequenas e médias empresas, importadores, grandes marcas e revendedores também atuam na plataforma.

Comprar no MercadoLivre não tem nenhum custo adicional e os consumidores têm acesso a milhares de produtos, independentemente de sua localização geográfica. Assim, moradores de áreas afastadas dos principais centros urbanos, não atendidas pelas redes tradicionais de distribuição e varejo, também se beneficiam do *site*.

Além de poder navegar por um leque de categorias temáticas – que agrupam os produtos anunciados como grandes catálogos –, também é possível encontrar mercadorias por meio da ferramenta de busca.

Vender no MercadoLivre é fácil. Os interessados devem fazer o cadastro no site e, a partir daí, começar a anunciar seus produtos. Os vendedores podem escolher a forma de negociação preço fixo ou venda pelo melhor preço (negociação normal) – detalhar o máximo possível na descrição da mercadoria e incluir fotos e arquivos de som e vídeo para promover seus anúncios.

Os maiores beneficiados pela plataforma são microempreendedores, pequenas e médias empresas, que têm condições de oferecer virtualmente seus produtos e serviços a uma enorme gama de clientes nacionais e internacionais, em pé de igualdade com grandes vendedores.

Os membros da comunidade não apenas compram e vendem, mas também interagem em espaços reservados para perguntas e respostas, comentários e fóruns de discussões. Cada membro é identificado por um pseudônimo (apelido) e sua reputação é formada pelas qualificações dadas pelos demais usuários com quem negociou. Tanto o apelido quanto as qualificações são ativos valiosos, por indicar a experiência e a atuação de cada membro no ambiente *on-line*.

No MercadoLivre, compra-se e vende-se todo tipo de artigo. Novos e usados, de colecionáveis a computadores de última geração, já foram negociados produtos como um cavalo puro sangue árabe, uma casa móvel, um piano Wurlitzer, um relógio Rolex 6698 Oyster e um Ford A de 1929, além de sapatos, computadores e câmeras digitais.

Com o exclusivo sistema de pagamento seguro MercadoPago, o comprador pode verificar o produto adquirido antes de efetivar o pagamento e tem a opção de pagar com cartão de crédito em até seis vezes ou por transferências, depósitos e boletos bancários.

Fonte: Site do Mercado Livre. Disponível em: <<http://www.mercadolivre.com.br>>.

Estrutura básica de funcionamento do comércio eletrônico

Em geral, procura-se estabelecer um padrão de qualidade, com prazo especificado para entrega, e comprovação de recebimento por parte do comprador.

Talvez um pouco menos conhecido do público em geral, mas considerado ainda maior que o comércio B2C, é o comércio eletrônico B2B, que é realizado de empresas para empresas. Através do comércio eletrônico, essas firmas podem comprar e vender produtos, de maneira mais eficiente, reduzindo os custos de transação e facilitando a colaboração entre as firmas da gestão da cadeia de suprimentos.

Com relação ao comércio eletrônico B2C, alguns dados relacionados ao perfil dos consumidores podem ser apresentados abaixo:

Tendências no consumo *on-line* – Ernst Young

Segundo dados pesquisados em 12 países pela Ernst Young, os dados demográficos revelam que os compradores mais jovens são os brasileiros, conforme a tabela a seguir: (12 países – 7.200 pessoas – pub. janeiro de 2001 – dados consolidados)

1. DADOS DEMOGRÁFICOS DOS COMPRADORES			
	BRASIL	EUA	MUNDO
Média de idade	34	42	37
Renda Anual Média (US\$)	40.000	52.300	45.000
Sexo – % Masculino	75%	40%	67%
% Feminino	25%	60%	33%
Estado Civil – casados	40%	59%	46%
Curso Superior Completo	67%	35%	47%
2. NÚMERO DE COMPRAS ON-LINE – TENDÊNCIAS			
	BRASIL	EUA	MUNDO
Número de compras nos últimos 12 meses			
1-2	17%	13%	18%
3-4	29%	21%	26%
5-9	27%	23%	26%
+10	22%	38%	26%
Número médio de compras	9	13	10
Aumentou a frequência de compras	79%	77%	79%
Manteve a frequência de compras	14%	19%	18%
Diminuiu a frequência de compras	7%	4%	14%
* exclui serviços financeiros, reservas de passagem, assinatura de revistas .			
3. GASTOS – TENDÊNCIAS			
	BRASIL	EUA	MUNDO
Gasto médio últimos 12 meses	\$493	\$896	\$653
Aumentou os gastos	80%	74%	78%
Manteve os gastos	13%	21%	18%
Diminuiu os gastos	7%	5%	4%
4. CATEGORIAS DE PRODUTOS MAIS COMPRADOS			
	BRASIL	EUA	MUNDO
1	CDs	Livros	Livros
2	Livros	Comput.	CDs
3	Comput.	CD s	Comput.
4	Eletrônicos	Vestuário	Passagens
5	Vídeos	Passagens	Vídeos
5. EFEITO DAS COMPRAS ON-LINE SOBRE AS COMPRAS			
	BRASIL	EUA	MUNDO
Compra + nas lojas	65%	57%	54%
Compra – nas lojas	7%	4%	7%
Fez compras <i>on-line</i> que teriam sido feitas em lojas tradicionais	50%	59%	56%
6. PREVISÃO DE COMPRAS ON-LINE			
	BRASIL	EUA	MUNDO
Para os próximos 12 meses			
% de compradores que pretendem comprar	98%	98%	97%
% de NÃO compradores que pretendem comprar	80%	57%	64%

Como vimos nos dados apresentados anteriormente, o comércio eletrônico não é mais uma promessa e sim uma realidade. Empresas com faturamento e equipe consideradas gigantes já se consolidaram entre as maiores do mundo, não apenas no seu ramo de atuação, mas também entre todas as demais no mundo. Atualmente, qualquer negócio que é criado ou mesmo que esteja em andamento deve-se levar em consideração a possibilidade de entrar nesse que é um dos maiores mercados do mundo.

Para tal volume de compras e vendas, as instituições financeiras têm trabalhado junto às principais empresas de comércio eletrônico, a fim de prover soluções para pagamentos dos produtos oferecidos por elas. O *site* americano eBay chegou a desenvolver seu próprio *site*, chamado Paypal para intermediar as transações entre esses clientes. Mais adiante falaremos de maneira mais detalhada destas ferramentas, que já são realidade na Internet.

O que é uma loja virtual?

Agora que já falamos do comércio eletrônico, suas vantagens e desvantagens, assim como das principais empresas desse mercado, veremos o que vem a ser uma loja virtual.

Ela possui um registro de domínio, ou seja, um endereço na rede mundial de computadores. Muitas vezes, o endereço é [www,loja.com.br](http://www.loja.com.br) (se for sediada no Brasil). Este é o caso de algumas lojas brasileiras como o Submarino, a loja virtual da Americanas e lojas dos Estados Unidos como a Amazon, que vende livros e CDs para todo o mundo. Seus respectivos “endereço” na rede mundial de computadores são:

www.submarino.com.br

www.americanas.com

www.amazon.com

Também há outras maneiras de se realizar comércio eletrônico, existem *sites* que são especializados em intermediar vendas. São grandes portais na Internet, em que compradores e vendedores se encontram para fazer negócios. Os principais *sites* dessa natureza são o Mercado Livre no Brasil e o eBay que atua nos Estados Unidos e em vários países pelo mundo. Seus respectivos endereços na Web são:

www.mercadolivre.com.br

www.ebay.com

Estes *sites* têm acordos com instituições financeiras a fim de facilitar o pagamento dos produtos comprados. Tais acordos podem ser com bancos para providenciar meios para impressão de boletos bancários ou débito em conta-corrente. Os acordos também podem ser com cartões de crédito, a fim de promover a venda com a utilização dos mesmos, assim como parcelamento das compras etc. O pagamento pode ser feito, ainda, por depósito bancário simples.

Para a entrega dos produtos vendidos, essas lojas normalmente estabelecem acordos com empresas como os Correios, Varilog, Fedex, UPS, DHL, dentre outras empresas de entrega de objetos. As lojas também podem utilizar estrutura própria para efetuar entregas em locais mais próximos.

A questão da segurança do comprador também é uma preocupação desse tipo de loja. Mais adiante, quando falarmos em segurança pela Internet, iremos entrar mais detalhadamente nesse aspecto.

Além de todos esses pontos, a loja deve ser divulgada dentro e fora da rede mundial de computadores. Práticas como: *links* de promoções em outros *sites*, frequência com que aparece “palavras-chave” do *site* em páginas de busca são muito utilizados por esse tipo de loja. Além disso, jornais, revistas e televisão, tendo a preocupação com o público-alvo dessas empresas, são uma boa alternativa de divulgação dessas lojas.

Não há dúvidas de que o *e-commerce* veio trazer uma verdadeira revolução nos costumes das pessoas, assim como na economia mundial. Nesse ambiente, que ainda é bastante novo, mas que se instalou na sociedade em uma velocidade incrível, ainda há muito que fazer, muito a desenvolver e muitas oportunidades ainda podem ser vislumbradas.

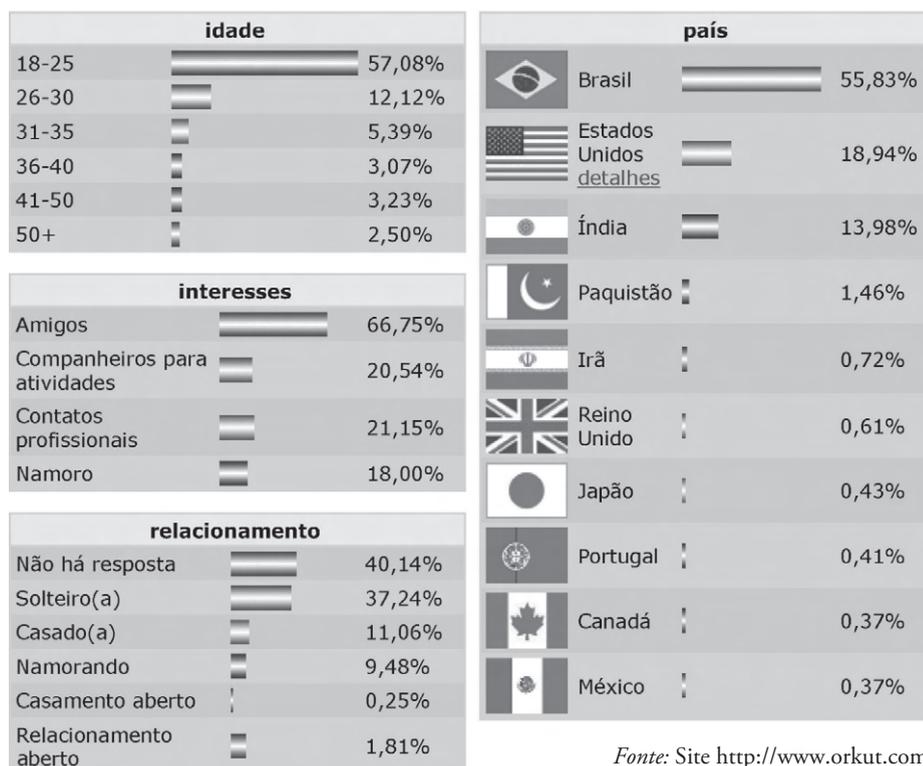
Do mesmo modo que o comércio eletrônico vem revolucionando a vida das pessoas, a maneira de fazer negócios e a economia mundial como um todo – as “comunidades virtuais” – também se apresentam como grandes novidades e já chamam a atenção de um número imenso de pessoas.

3. Comunidades virtuais

Muito mais do que troca de informações, comércio, facilidade, a rede mundial de computadores representa uma grande oportunidade para encontros de pessoas de diferentes partes do mundo, mas frequentemente com características semelhantes. Muitas vezes é através da Internet, ou das “comunidades virtuais”, que essas pessoas se encontram e trocam informações, experiências, arquivos virtuais, vídeos, fotos e tudo o mais que se possa imaginar sobre determinado assunto.

As comunidades também se apresentam como algo relativamente novo e pouco explorado comercialmente.

O Orkut, um *site* que abriga comunidades de relacionamentos pela Internet, foi criado no início de 2004 e já congrega mais de 50 milhões de usuários. O *site* “pegou” mesmo no Brasil, como pode ser visto abaixo – mais de 55% dos usuários são brasileiros – a grande maioria dos usuários está entre 18 a 25 anos. Lembrando que o *site* pertence ao gigante Google.

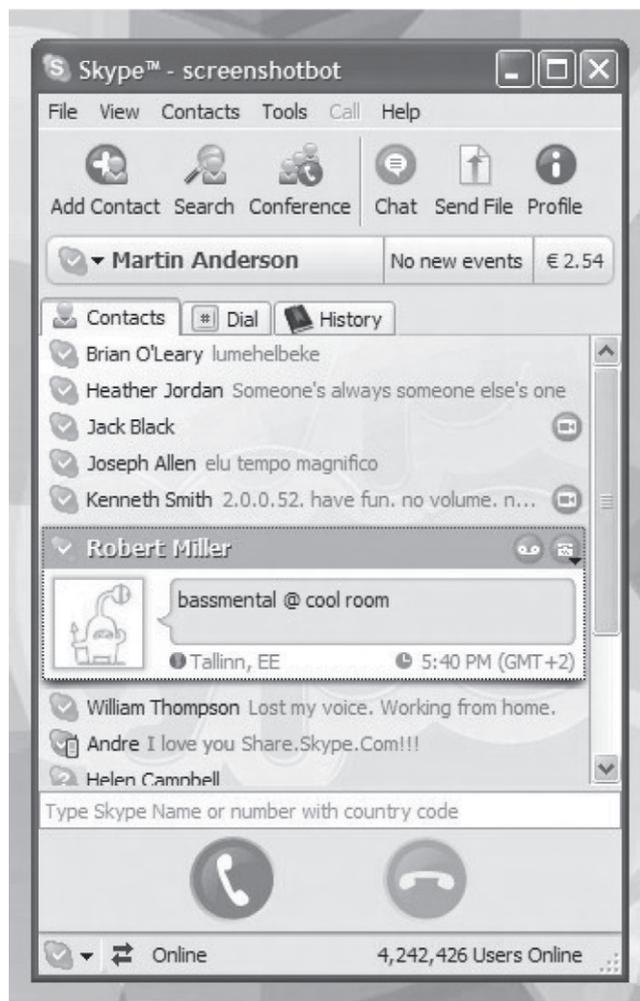


Fonte: Site <http://www.orkut.com>.

Já o Youtube, outro *site* que abriga comunidades em que os usuários trocam vídeos, foi criado em fevereiro de 2005. Hoje concentra mais de 58% dos vídeos assistidos pela Internet: são mais de cem milhões de vídeos visitados diariamente. É o *site* recordista em crescimento pela Internet, tem o seu público principalmente entre pessoas de 18 a 35 anos. O *site* foi adquirido pelo *Google* em outubro de 2006 pelo assustador valor de US\$1,65 bilhão – mesmo nunca tendo registrado lucro em suas operações.

Bank	Name	domain	Market Share	Ave. Visit (mins)
1	YouTube	www.youtube.com	42,94%	13:20
2	My Space Vídeos	vids.myspace.ccom	24,22%	4:41
3	Yahoo! Vídeos Search	video.yahoo.com	9,58%	15:02
4	MSN Video Search	video.msn.com	9,21%	2:58
5	Google Video Search	video.google.com	6,48%	7:44
6	AOL Video	us.video.com	4,26%	6,41
7	iFilm	www.ofilm.com	2,28%	6,14
8	Grouperr	www.grouper.com	0,69%	5:02
9	Dailymotion.com	www.dailymotion.ccom	0,22%	11:31
10	vSocial.ccom	www.social.ccom	0,09%	7,14

Fonte: Hitwise.



Outra grande comunidade que vem se formando na Internet e conquistando uma quantidade de pessoas é a comunidade de usuários do Skype que, através da tecnologia VoIP (Voz sobre Protocolo de Internet) permite que os usuários conversem com pessoas em todo o mundo sem nenhum custo por ligação. O Skype permite ainda ligações para telefones em todo o mundo a custos bastante convidativos.

Criada em 2003, o Skype já possui mais de 160 milhões de usuários espalhados em todo o mundo. Representa 5% das ligações mundiais, está disponível em 28 idiomas e foi comprado em 2005 pelo eBay, por US\$2,6 bilhões.



Uma outra comunidade, e também gigante da Internet, é o já mencionado eBay. Esse *site* possui a maior comunidade de comércio virtual do mundo. Conta com mais de cem milhões de usuários em todo o mundo, que compram e vendem pelo *site*. Esses usuários podem ser compradores e vendedores individuais, pequenos negócios e grandes empresas. No *site* é comprado e vendido praticamente tudo, seja produto novo ou usado, com as negociações podendo acontecer entre os mais diversos países.

Second Life

O *Second Life* é um ambiente virtual na Internet, tridimensional, que simula aspectos da vida real e social. *Second life* em português significa “segunda vida”, que pode ser interpretada como uma vida paralela, uma vida social na dimensão da Internet. A comunidade pode também ser utilizada como um jogo, comércio virtual, ambiente social ou mesmo um simulador. Tudo o que existe no *Second Life* foi concebido e projetado pelos usuários.

Cada usuário entra com um avatar, um “boneco”, com características escolhidas pelo usuário, para “viver” dentro desse ambiente virtual.

Algumas escolas brasileiras, como a FIA-USP, estão desenvolvendo e disponibilizando aulas e treinamentos através desse ambiente. Assim, temos como características do *Second Life*:

- *Second Life* mexe com a imaginação das pessoas.
- Elas próprias podem criar o ambiente.
- Mais de 3,7 milhões de usuários por todo o mundo.
- Cerca de 350 mil brasileiros na comunidade.
- Movimenta cerca de US\$25 milhões entre os usuários.
- Possibilidade de *cluster* baseadas em identidade cultural.

O Credicard já tem um espaço no *Second Life*, onde ele consegue ter um canal de comunicação com os seus clientes. Alguns bancos já contam participação no espaço, com objetivo inicial de divulgação de suas marcas.

Concerto do U2 no second life: <http://www.gruposecondlife.com.br/videos/u2-in-sl-virtual-concert-insecond-life>.

O leitor pode estar se perguntando, mas afinal de contas por que foram colocadas tantas informações sobre comunidades virtuais? Qual é a sua relação com o *marketing*? A resposta é: as comunidades virtuais representam grandes oportunidades de negócio. Algumas dessas comunidades apresentadas, e algumas outras que não foram aqui mencionadas, simplesmente estão mudando

o modo como as pessoas fazem compras, se comunicam, estabelecem laços de amizade e mantêm contato com os seus amigos e mesmo buscam conteúdos de vídeos ou televisão.

Assim, vimos como as comunidades virtuais se apresentam enquanto oportunidades de negócio, em um ambiente novo, em expansão, e bastante promissor! A seguir falaremos de como as ferramentas de marketing podem ser utilizadas nesse ambiente que vem se configurando a nossa volta.

4. A Internet como uma ferramenta do marketing

Em seu livro *Marketing estratégico na Internet*, Tom Vassos (1998) defende que a Internet pode alcançar objetivos de marketing como o aumento do conhecimento da empresa e da marca de um produto. Ao analisar o processo de venda, torna-se claro que a Internet pode visar muitas coisas além da simples venda. Milhares de clientes potenciais podem ser contatados e conduzidos até o fechamento de negócios pelas diversas fases do processo de venda: do estímulo ao interesse até o desejo e a ação. Isso pode ser verificado na tabela abaixo:

USO DA INTERNET NA OBTENÇÃO DOS OBJETIVOS DE VENDA E DE MARKETING DA EMPRESA

Ciclo de desenvolvimento de produtos e serviços

- Descobrir o que os clientes querem.
- Descobrir o que os concorrentes estão fazendo.
- Usar a hùenlet solicitando *feedback* sobre produtos e serviços (por exemplo, conduzindo pesquisas ou realizando testes beta).
- Conduzir testes de conceito.
- Lançar novos produtos.
- Gerar publicidade.
- Usar *feedback* dos clientes para modificar produtos.

Processo de marketing

- Permitir mensagens diretas não-filtradas de e para o público, empresas, consultores, imprensa e assim por diante.
- Melhorar a imagem da empresa e a marca no mercado.

Processo de venda

- Fornecer literatura sobre produtos, Essa atividade pode demandar muito trabalho e ocupar muito tempo dos representantes, além de apresentar um alto custo administrativo com envelopes, selos e outros materiais.
- Distribuir cópias de artigos e notas publicados pela imprensa.

Processo de assistência

- Reduzir custo de atendimento ao cliente (principalmente de comunicação e de pessoal).
- Melhorar níveis de assistência (por exemplo, fornecendo atendimento 24 horas, 7 dias por semana).

Os 4 Ps do marketing na Internet

Os benefícios da Internet para o marketing podem ser vistos à luz dos 4 Ps (preço, ponto de distribuição, promoção e produto), uma vez que esta é a base do marketing que permite uma reflexão acerca da relação marketing versus Internet.

Preço

Dentre as formas de precificação de serviços comercializados pela rede mundial de computadores, segundo o Prof. Geraldo Luciano Toledo da USP, podem ser entendidos os seguintes aspectos:

- “precificação” dinâmica: trata-se de um mecanismo que concilia oferta e demanda por meio de uma estrutura de preços, o qual é utilizado para troca de ações e em mercados de *commodities*. Há outros exemplos: pedidos de *pizza on-line* nos horários das refeições, os quais poderiam ser cobrados um preço superior aos dos pedidos feitos em horário de menor movimento;
- “precificação” variável: esse recurso é de uso freqüente no segmento de consumo. Objetiva gerar vendas e receitas incrementais pela variação do preço de um item. Um produto, a título de experimentação, pode ser oferecido com desconto, para então ser vendido ao preço inicialmente determinado, após aprovado. Ou podem ser oferecidas várias versões de um mesmo bem ou serviço, a preços variados, ou até mesmo pode existir a variação de preço em função da perecibilidade. É o que ocorre, por exemplo, com a venda de assentos vagos de avião via Internet, à medida que a data do vôo se aproxima, e em vôos pouco concorridos. No entanto, a “precificação” variável não é aplicável a qualquer situação, principalmente em casos em que a demanda do produto/serviço tende a ser estável, o que possibilita sua previsão com bom nível de precisão, não caracterizando, dessa forma, o elemento “perecibilidade”.

Entre as inovações de preço que emergiram junto com a Internet, veio a possibilidade de comparação instantânea de preços, o que de certa forma pode ter reduzido a lucratividade das empresas. Atualmente, existem *sites* como o www.buscape.com.br, o www.shoppinguol.com.br, entre outros, que ajudam os clientes a procurarem os melhores preços de determinados produtos e serviços.

Os pregões eletrônicos das bolsas de valores, os leilões *on-line* para produtos, e as licitações eletrônicas que começam a ser promovidas por órgãos do governo são algumas das novidades que vieram na onda da Internet. Eles são úteis na maior facilidade de tomada de preços, assim como na velocidade.

Promoção

Segundo Bishop (2000), a Internet acrescenta novas características à promoção. Para ele, a promoção digital é mais racional do que emocional. Isso implica um processo de persuasão e não apenas de informação, o que pode variar, evidentemente, conforme o tipo de produto.

A rede mundial representa um grande canal através do qual as pessoas têm acesso a um grande volume de informações, o que facilita na escolha mais racional do produto e/ou serviço desejado. As vendas são, em sua maioria, realizadas entre vendedor e cliente, muitas são entre *links* interativos e clientes.

Segundo Al Ries (2000), no ambiente de Internet a marca de uma empresa tem um valor ainda mais acentuado. Isso porque as pessoas não têm acesso ou têm pouquíssimo acesso ao mundo físico dessa organização.

As possibilidades de propaganda na Internet são inúmeras, uma delas está relacionada à propaganda através de *e-mails*, em que o anunciante envia a uma determinada lista de pessoas *e-mails* contendo informações de seu produto. Deve-se tomar cuidado com esta prática, que pode ser perigosa no sentido de aborrecer as pessoas que recebem esses *e-mails*.

Uma outra prática comum de propaganda pela Internet está no patrocínio de conteúdos relativos ao que se vende ou mesmo que serão lidos/buscados pelos próprios públicos-alvo.

Ainda temos como alternativa de promoção e propaganda a construção de *sites* de determinados produtos ou serviços, em que o usuário poderá interagir com outras pessoas de interesses semelhantes. Também poderá ter maiores informações acerca de tais produtos ou serviços. A Coca-cola desenvolveu *sites* específicos para cada um dos seus principais refrigerantes. Entrando no *site* www.sprite.com.br é possível ter acesso a uma série de campanhas do produto, assim como conteúdos relativos ao seu público-alvo, participar de enquetes e ter contato com pessoas de perfil parecido.

Existem ainda programas que reconhecem o perfil de cada usuário e buscam oferecer a esse usuário produtos que estão dentro daquilo que eles desejam. Este é o caso de *sites* como a Amazon que, freqüentemente, envia aos seus clientes novidades de livros que são parecidos com aqueles comprados ou pesquisados anteriormente, ou mesmo quando o cliente entra no *site* já são oferecidos livros e CDs dentro do perfil desse comprador.

Produto

Quando se fala em produtos, a grande vantagem da Internet é, sem dúvidas, a “customização” dos mesmos de acordo com cada cliente. Os clientes conseguem entrar nos *sites* e “montar” o carro que irão comprar de acordo com o seu interesse: acessórios, cor e modelos, tudo pode ser fácil e rapidamente escolhido – e o comprador ainda pode visualizar como ficou o seu produto.

O mesmo acontece na compra de computadores, em que o cliente tem a facilidade de colocar a configuração da maneira que ele deseja. O cliente coloca, pelo *site* da empresa, todos os acessórios que ele deseja que o produto contemple.

Os bancos, através do *Internet banking*, podem prover algo semelhante aos seus clientes. Estes conseguem escolher datas de débitos, contratar serviços de empréstimos e também realizar investimentos sem que seja necessário ir ao espaço físico do banco. O cliente pode montar o seu *mix* de serviços, de acordo com suas necessidades, sem que seja necessário sair de casa.

Ponto de distribuição

Sem dúvida a Internet tem encurtado distâncias e deixado as pessoas mais próximas das empresas. Isso facilita o acesso a produtos e serviços, diminui custos e, de certa maneira, aumenta o consumo. Esse movimento também permitiu um contato entre empresas e consumidores, diminuindo a incidência de “atravessadores” ou intermediários, aqueles que fazem a ligação entre clientes e empresas.

Esse cenário é muito interessante para os consumidores que se vêem com maior poder de comparação de preços, qualidade e tempo de entrega, além da possibilidade de comprar um produto customizado e a preços inferiores. As empresas enfrentam uma grande concorrência, o que dificulta a manutenção de vantagens competitivas a longo prazo – uma vez que as ações dos concorrentes estão ao alcance de todos.

Empresas de logística e distribuição de objetos, assim como financeiras em geral, obtiveram substanciais ganhos com esse movimento. As primeiras empresas, tais como Correios, Varilog, Fedex, UPS, entre outras que trabalham com entregas de objetos, têm conseguido grande volume de serviço entregando produtos em todo o país e também pelo mundo.

As empresas financeiras, com destaque para operadoras de cartões de crédito, foram igualmente beneficiadas com esse movimento de marketing e comércio pela Internet. Essas empresas entram intermediando as transações entre clientes e outras empresas em todo o mundo. Pela rapidez com que houve tal expansão, uma série de questões como as tributárias ainda têm sido discutidas entre países e comunidades financeiras internacionais.

5. Proteção/privacidade/direitos/tributação

Este tópico trata de aspectos que ainda são bastante delicados no meio, que avança com tamanha rapidez onde muitas vezes fatores como regulamentações, segurança e direitos autorais não progridem com a mesma velocidade.

Este tema é bastante amplo e cabe uma série de discussões acerca do mesmo, nos preocuparemos aqui apenas com aqueles relacionados ao comércio eletrônico e ao marketing como um todo. Não entraremos em aspectos técnicos, apenas em pontos ligados à aplicação de segurança, privacidade e direitos.

Segurança na Internet

Por ser um ambiente aberto, em que praticamente todas as pessoas têm acesso, e por ser um ambiente ainda relativamente novo, as pessoas desconhecem uma série de aspectos relacionados à segurança – seja ela relativa a dados pessoais, realização de compras e autenticidade das informações recebidas etc.

Com relação ao comércio eletrônico, dois aspectos importantes preocupam empresas e usuários: garantias de entrega dos produtos adquiridos e sigilo das informações financeiras fornecidas. Ambos estão relativamente relacionados à credibilidade da empresa ou loja que está vendendo, mas essa preocupação com a entrega é ainda maior do que os meios de pagamento, que muitas vezes acontecem através de cartões de crédito e instituições financeiras já clientes.

No Brasil, as pessoas ainda são muito relutantes na utilização do comércio eletrônico. O principal motivo é não terem plena confiança em disponibilizar seus dados, sejam eles: endereço, CPF e número de cartões de crédito, em um ambiente que ainda não se mostrou totalmente seguro.

Os bancos brasileiros investem muito para tentar aumentar o seu “arsenal” contra esse tipo de problemas. Seja no desenvolvimento de *softwares* cada vez mais poderosos, seja na orientação de seus clientes, para que tomem cuidado com suas senhas e informações que são passadas pela Internet.

Segundo especialistas, o ambiente de negócios da Internet brasileira – lojas de comércio eletrônico conhecidas e instituições financeiras – é um dos mais desenvolvidos do mundo, sendo detentor das principais tecnologias existentes. A maior parte dos problemas se encontra em usuários que caem em golpes, como *e-mails* maliciosos, acesso a *sites* duvidosos, e mesmo aqueles que disponibilizam dados na Internet sem que haja uma devida precaução.

Uma outra prática recorrente na Internet é a utilização de dados dos clientes para fins que não sejam autorizados por eles. Após efetuar cadastros em determinados *sites*, os clientes passam a receber *e-mails* indesejados e, em alguns casos, seus CPFs e demais dados podem ser utilizados para encobrir crimes ou fraudes praticadas pela Internet.

Alguns cuidados devem ser tomados pelos usuários:

- Procurar comprar em lojas que tenham uma imagem e marca reconhecidas no mercado.
- Somente comprar em lojas que possuam o sinal de um cadeado fechado ao pé da página (isso significa que o *site* contém recursos de encriptação de dados).

- Pagar através de boleto bancário, depósito identificado ou fornecendo o número do cartão de crédito via telefone (quando estas alternativas estiverem disponíveis).
- Fazer compras pequenas no início de maneira a “testar” a loja.
- Procurar recomendação de pessoas que já tenham comprado no *site*.

Privacidade

A fim de proteger o usuário que acessa o *site* e garantir a sua segurança e privacidade, os *sites* de informação, comércio eletrônico e serviços como de bancos estabelecem as suas políticas de privacidade e segurança, que observam alguns dos seguintes itens:

- Não divulgar sem prévia autorização, em hipótese alguma, os dados, sejam eles *e-mail*, endereço e preferências do usuário que se cadastrar no *site* para receber informações referentes aos seus produtos e serviços.
- Não enviar mensagens ao correio eletrônico do cliente ou usuário do *site*, sem que o mesmo tenha autorizado ou mesmo solicitado.
- Possibilitar ao cliente ou usuário o cancelamento, a qualquer momento, do envio de material informativo por *e-mail* solicitado anteriormente;
- Manter em absoluto sigilo o número do cartão de crédito dos clientes, sejam eles compradores de produtos ou serviços do *site*.

Direitos

As informações existentes no *site* são de responsabilidade e propriedade do(s) autor(es) desse *site*. Para tal, a utilização do conteúdo disponibilizado nesses *sites* deve respeitar algumas orientações que, geralmente, são apresentadas nos próprios *sites*:

- Autorização para a consulta de seus artigos, fóruns e notícias, desde que haja a devida citação da fonte quando tais conteúdos forem utilizados na produção de outros materiais.
- A utilização do material disponibilizado no *site*, de maneira indevida ou sem a devida autorização, pode violar leis de marcas e patentes, entre outras.
- É expressamente proibida a venda, reprodução, exibição ou modificação do conteúdo desse *site*, sem a devida autorização.
- Os adquirentes de conteúdos pagos, oferecidos pelo *site*, devem se comprometer a utilizar o material disponibilizado de acordo com a orientação do *site*, assim como não divulgar, reproduzir, vender, exibir ou modificar o material oferecido.

Tributação

Este é um tema bastante polêmico na Internet, principalmente com relação a transações financeiras internacionais. Além de mostrar que está em franca expansão, como vimos anteriormente, também existe o problema da falta de parâmetros sobre como tributar.

Assim, aplicar conceitos como tributação estadual ou mesmo de importação no momento se encontra a critério da receita federal e órgãos competentes que fazem a alfândega em cada país. Mas não existem clareza e muito menos uniformidade de regras. A localização da loja e de seus clientes ainda se apresenta como um entrave para tal prática.

Segurança em *Internet banking*

Para a Febraban (2000), a segurança é um processo de proteção de informações e ativos digitais armazenados em computadores e redes de processamento de dados.

A crescente utilização da Internet pelos clientes de bancos impulsionou a demanda por métodos cada vez mais sofisticados de segurança para manter esse modo de relação cliente-banco confiável e seguro. Os bancos não poupam, e não poupam, esforços para manter a boa manutenção da Internet com segurança, uma vez que por questões relacionadas a custos, a Internet se apresenta como uma excelente alternativa.

A gestão da segurança eletrônica tem por objetivo manter baixos os riscos das operações financeiras, sempre tendo em mente o custo dessa segurança, a qualidade do serviço, os impactos mercadológicos e a inovação envolvida em tal atitude de manutenção da segurança.

Já falamos sobre os principais aspectos da Internet para os negócios, esses aspectos permitem traçar um cenário da importância da Internet e sua evolução. Nessa linha, falaremos agora sobre qual o impacto de tal avanço nos negócios bancários e como as instituições financeiras brasileiras acompanharam essa revolução tecnológica.

6. Internet e os negócios bancários

O novo horizonte que se delineia está calcado em novas e inusitadas tecnologias, mas também em necessidades ascendentes de melhores condições de vida de uma sociedade cada dia mais carente. Isso implica *reformular* não apenas ações estratégicas, mas sobretudo o *papel das organizações em uma nova sociedade de consumo*. Fazer marketing no setor bancário significa, portanto, um compromisso com qualidade de serviços, mas também um comprometimento com o bem-estar e felicidade de consumidores, clientes internos, distribuidores e, ainda, de fornecedores.

O novo marketing

O novo marketing para uma sociedade complexa significa repensar os modelos de segmentação de mercado e posicionamento de produtos, de técnicas de comunicação e de relacionamento com clientes.

E a luta por marcas se acelera.

De um lado, os grandes varejistas, sobretudo cadeias de supermercados, atuam com marcas próprias. De outro lado, surge o vendedor *trade marketing* e a Internet como nova força do marketing virtual. Portanto, é preciso repensar produtos, estratégias de marca, sistemas de distribuição, novos vendedores.

O *Internet banking* no Brasil

Segundo o Prof. Alberto Albertin da FGV-SP, os bancos brasileiros são grandes investidores em tecnologia de informação. A familiaridade do setor financeiro brasileiro com a tecnologia é algo bastante antigo – uma das mais antigas implementações de informática de um banco que se tem notícia no Brasil foi feita pelo Bradesco, com a implementação dos cartões perfurados nas máquinas da IBM.

Costa Filho (1996, p. 72) faz a seguinte retrospectiva da automação bancária no Brasil:

Anos 60: processamento centralizado ganha força nos bancos, realizados em máquinas de grande porte, nos famosos CPDs, como suporte aos sistemas de cobrança e caderneta de poupança.

Anos 70: processamento distribuído ganha espaço em razão do alto volume de transações ocasionado pelo novo papel do banco como parceiro do governo no recebimento de impostos. Além disso, a crescente inflação começou a pressionar os bancos por velocidade de processamento.

Anos 80: a automação sai do suporte e conhece o cliente, através da automação de agências, que passam a operar *on-line*; auto-atendimento que ganha espaço, sendo a criação do Banco 24 Horas em 1981 um marco histórico para o atendimento em bancos; surge o conceito de cliente do banco.

Anos 90: o *home-banking* conexão direta (ligação do cliente ao banco por modem) ganha espaço; um outro marco, pois a quantidade de transações por meios eletrônicos ultrapassa a quantidade de transações nas agências; surgem os bancos virtuais, sem agências; surge o *Internet banking* por volta de 1995.

Assim, já em finais de 1999, o Prof. Albertin já constatava que os bancos consideravam *home-banking*, *office banking* e EDI como as aplicações da informação e comércio eletrônico com maior impacto no relacionamento com clientes.

Início do ano 2000

Em fins da década de 1990, os bancos brasileiros iniciaram um processo de implantação da Internet oferecida aos seus clientes. Inicialmente, esses *sites* apresentavam apenas consultas a informações comerciais, tais como apresentação de serviços oferecidos aos clientes. A seguir, os bancos passaram a disponibilizar aos clientes a possibilidade de se fazer consultas a dados bancários utilizando a Internet. Atualmente, os bancos oferecem transações bancárias completas, desde consultas a transferências até a aquisição de empréstimos e outros serviços.

Classe C compra cada vez mais pela Internet

(Fonte: (1) Valor. Classe C compra cada vez mais pela Internet. Caderno Empresas Tendências & Consumo. Tainá Bispo e Claudia Facchini. Caderno B, p. 6, 2ª feira, 14 de abril de 2008 e (2) *Valor Eu & Destaques*. Um bolo para ser entendido. Cyro Andrade. 6ª feira e fim de semana, 7, 8 e 9 de março de 2008 – ano 8 – nº 387)

Cresce o uso da Internet

O uso da Internet se espalha rapidamente por diversos segmentos de mercado. “Antes centrado nos endinheirados, a Internet chega com o varejo virtual à classe C, com isso a expectativa é que irá mudar a cara da Internet, a começar pelo *mix* de produtos e de valor gasto nas compras virtuais”. Valor (1)

Na verdade, programas sociais com o Bolsa Família, que objetivam melhorar a qualidade de vida dos pobres, basicamente com alimentação, hoje já estão diferentes. Os recursos do programa também ajudam a comprar eletrodomésticos e móveis a prazo, como informa o Ministério do

Desenvolvimento Social em seu *site* (reproduzindo conclusões de estudo realizado pela economista Rosa Maria Marques, da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo).

O aumento do salário mínimo e as regras de sua atualização para os próximos anos, combinadas entre o governo e sindicatos, acrescentam outras variáveis a um quadro de indagações crescentes. Programas de transferência de renda conduzidos no Brasil, México e Chile têm impacto positivo na redução da desigualdade social. Enquanto a redução da desigualdade alcançada pelo Chile alterou o índice em apenas 0,1 ponto, no México e no Brasil a desigualdade caiu 2,7 pontos, pela mesma medida. Segundo Valor (2).

O mesmo artigo Valor (2): “São mudanças, ... que desenharam o perfil de um brasileiro consciente de possibilidades, em matéria de bem-estar, que tendem a se tornar exigências difíceis de ignorar na formulação ... Tudo isso estimula o consumo das classes mais baixas, que começam a inflar as vendas no varejo em ritmo acentuado, com base no atrativo de prestações pequenas, que cabem mesmo nos mais modestos orçamentos familiares.

Cresce o mercado da classe C

“De acordo com pesquisa realizada pela e-bit, a classe C, cuja renda familiar é de R\$ 1 mil a R\$ 3 mil, foi responsável por 35% das aquisições no varejo on line em dezembro de 2007. Esse consumidor está desembolsando em média R\$205 em cada compra – um tíquete 57% inferior ao valor que os clientes das classes A e B costumam gastar nos *sites*, em torno de R\$322. Em 2007 o *e-commerce* no Brasil cresceu 43% atingindo R\$6,3 bilhões.

Mas diferentemente das classes A e B, que costumam fazer suas compras de casa, a população de menor renda tem encontrado outras formas de ir às compras, principalmente porque muitos não podem assinar o serviço de banda larga. Uma ampla pesquisa realizada pela agência de publicidade McCann-Erickson em conjunto com o instituto de pesquisa Data Popular sobre os hábitos de consumo da classe C revela que 45% já consumiram pela Internet da própria casa; mas 39% já compraram pela Internet no trabalho; 30% disseram já ter usado os computadores de amigos e parentes e 18% consomem em *lan houses*. A falta de banda larga em casa pode tornar a experiência de compra na rede ruim, por isso muitos procuram as *lan houses* ou os PCs do trabalho. Só na favela de Heliópolis em São Paulo existem mais de 30 *lan houses*.

A classe C cresce mais que as classes A e B

Participação da classe C entre os internautas

Classe socioeconômica	2007	2008
Classes A e B	50 %	47%
Classe C	37	40
Classes D e E	13	13

Fonte: Valor. Classe C compra cada vez mais pela Internet. Caderno Empresas Tendências & Consumo. Tainã Bispo e Claudia Facchini. Caderno B, p. 6 2ª feira, 14 de abril de 2008.

A classe C tem se expandido na esteira da ligeira retração das classes A e B.

Distribuição da população brasileira por classe social (em %)

Classe socioeconômica	2005	2006	2007
Classes A e B	15	18	15
Classe C	51	46	39
Classes D e E	34	36	46
Total	100	100	100

Fonte: Valor. Classe C compra cada vez mais pela Internet. Caderno Empresas Tendências & Consumo. Tainã Bispo e Claudia Facchini. Caderno B, p. 6, 2ª feira, 14 de abril de 2008.

A classe C tem diminuído sua presença em termos de participação percentual na população brasileira ao passo que as classes D e E têm crescido. Mas, quando se avaliam os números absolutos (veja quadro a seguir), é a população da classe C que tem crescido, enquanto as classes A e B e D e E têm diminuído seu contingente de pessoas.

Número absoluto de pessoas – por classe socioeconômica

Classe socioeconômica	2005	2006	2007
Classes A e B	26.421.172	32.809.554	28.078.466
Classe C	62.702.248	66.716.976	86.207.480
Classes D e E	92.936.688	84.862.090	72.941.846
Total	182.060.108	184.388.620	187.227.792

Fonte: Valor. Classe C compra cada vez mais pela Internet. Caderno Empresas Tendências & Consumo. Tainã Bispo e Claudia Facchini. Caderno B, p. 6, 2ª feira, 14 de abril de 2008.

Evolução do número de e-consumidores em milhões

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Número em milhões	1,1	2,0	2,6	3,4	4,8	7,0	9,5

Fonte: Valor. Classe C compra cada vez mais pela Internet. Caderno Empresas Tendências & Consumo. Tainã Bispo e Claudia Facchini. Caderno B, p. 6, 2ª feira, 14 de abril de 2008.

Acesso à Internet no Brasil

Cerca de 71% dos brasileiros não têm acesso à Internet e possuem renda de R\$816,61. E 29% têm acesso à Internet e possuem renda média de R\$1.603,47.

Sendo que em dezembro de 2007, 35% dos brasileiros haviam comprado produtos pela Internet e possuíam renda familiar mensal entre R\$1 mil (C1) e R\$3 mil (B2)

Raio X do e-commerce no Brasil em 2007

O faturamento foi de R\$63 bilhões, com um tíquete médio de R\$302. O crescimento em relação ao ano anterior foi de 43%. A categoria de produtos mais vendida foi livros e assinaturas de revistas e jornais com participação de 17% nas vendas totais.

Principais itens de consumo da classe de menor renda pela Web – até R\$3 mil em porcentagem:

1. livros	– 12% do total
2. informática	– 9%
3. perfume e cosméticos	– 9%
4. eletrônicos	– 8%
5. telefonia e celular	– 7%
6. CDs e VHS	– 7%

Tíquete médio dos e-consumidores

Os consumidores de baixa renda tiveram em 2007 um tíquete médio de R\$205 e os consumidores de renda alta de R\$322, ou seja 57% a mais do que os consumidores de renda mais baixa.

À espera do Wal-Mart e da Casas Bahia

Dentre as cadeias varejistas que faturam mais de 10 bilhões por ano no Brasil, a única que teve a coragem de aventurar-se na Internet até 2007 foi o Grupo Pão de Açúcar.

Na verdade, a briga pelo varejo *on-line* apenas está começando. E assim que o Wal-Mart cumpra sua promessa de entrar na venda virtual e a Casas Bahia o acompanhar, com certeza o crescimento do mercado de vendas *on-line* não terá limites. O varejo virtual, concentrado em Ponto Frio, Extra (Pão de Açúcar) e lojas Americanas-Submarino, acredita que com o aprendizado a classe socioeconômica C se tornará um importante segmento de consumo

Parcelamento ainda é o maior atrativo de compra

“As vendas no varejo têm crescido em ritmo acentuado, com vendas infladas também pelo atrativo das prestações pequenas, que cabem mesmo nos mais modestos orçamentos.” Valor (2)

“O ciclo econômico com o aumento da renda e de consumo de forte sustentabilidade tem espraçado a sensação de maior bem-estar, e tende a sugerir uma distribuição social desse benefício de natureza entre material e psicológica. Mais importante é que o consumo expandido em ritmo que faz inveja até a americano é que:

1. a euforia compradora não está contribuindo com força proporcional para engordar os índices de preços;
2. isso sugere que não há pressões exacerbadas sobre a oferta, nem expectativas de que venham a existir;
3. o otimismo do brasileiro tem se revelado nas pesquisas de satisfação pela vida, ou “felicidade”; foi de 6,61 numa escala de 0 a 10. Os dinamarqueses seriam os mais felizes do mundo, com 7,98, acima dos americanos com 7,09.

“No período de 2005/2006, a variação acumulada da renda domiciliar *per capita*, para todas as faixas, excluindo-se o crescimento populacional, chegou a opulentos 16,4%. Para os 50% mais pobres, o aumento foi ainda maior, de 21,6%. Para os 40% médios, 15,9%. Para os 10% mais ricos, 15,3%.” Valor (2)

Questões

1. Qual será a melhor estratégia para as vendas on-line crescer junto à população de alta renda ou junto a classe média?
2. Qual será o futuro da venda pela Internet para as classes D e E?
3. O que fazer para crescer o tíquete médio de vendas para cada classe social?
4. Qual será no futuro a classe socioeconômica de maior expansão?
5. Que tipo de estratégias de vendas o varejo virtual deve adotar?

Bibliografia

- ALBERTIN, A. L. Comércio eletrônico: um estudo no setor bancário. Tese de Doutorado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 1997.
- BOTTINI, A. Al Ries – Guru do Marketing defende marca nova para Web e ataca convergência. In: *MEIODIGITAL*. Eventos. São Paulo: Meio & Mensagem, p. 18, dez. 2000.
- BISHOP, B. Strategic Marketing for the Digital Age. *NTC Business Books*, 2000.
- PANK, Bob: *Digital Fact Book, Edition 17*. USA: Quantel, 2006.
- RIES, Al. Como ter uma presença significativa na Internet sem perder o foco no seu negócio. In: *Revista Meiodigital*, p. 28-29, dez. 2000.
- TOLEDO, G. L.; NAKAGAWA, M. H.; YAMASHITA, S. S. O composto de marketing no contexto estratégico da Internet. *Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo: Editora Mackenzie, a. 3, n. 1, p. 33-78, 2002.